



GRADO EN COMERCIO

TRABAJO FIN DE GRADO

“CARACTERÍSTICAS DISTINTIVAS DEL FAN ENGAGEMENT Y SU APLICACIÓN A LA ESTRATEGIA DE MARKETING DEPORTIVO”

ALFREDO ENJUTO PEÑA

**FACULTAD DE COMERCIO
VALLADOLID, JULIO 2021**



UNIVERSIDAD DE VALLADOLID

GRADO EN COMERCIO

CURSO ACADÉMICO 2020/2021

TRABAJO FIN DE GRADO

**“CARACTERÍSTICAS DISTINTIVAS DEL FAN
ENGAGEMENT Y SU APLICACIÓN A LA ESTRATEGIA
DE MARKETING DEPORTIVO”**

Trabajo presentado por:

ALFREDO ENJUTO PEÑA

Tutor:

RICARDO GÚDEL FERNÁNDEZ

FACULTAD DE COMERCIO

Valladolid, julio 2021

Resumen

En la industria del entretenimiento la definición de estrategias de marketing relacionadas con la fidelización del aficionado ha cobrado en los últimos años especial importancia.

El propósito de este trabajo ha sido acercar el *fan engagement* al marco teórico del marketing deportivo averiguando que función desempeña dentro de la gestión de un club o sociedad deportiva, así como, los elementos que determinan y constituyen la estrategia relacionada con dicho concepto.

Las conclusiones evidenciaron que la aceptación del patrocinio junto con el valor de la marca son determinantes a la hora de mejorar el compromiso de los aficionados vinculando su rol e identificación con un determinado club deportivo y recibiendo también la reciprocidad de lealtad por parte de la institución. Además, una estrategia conjunta de elementos como el Big Data, las redes sociales y la infraestructura deportiva van a ser claves para generar el mencionado vínculo.

Teniendo esto en cuenta, para provocar un cambio en la percepción del aficionado ante un determinado club será necesario un conocimiento completo sobre las políticas de marketing y los elementos de *fan engagement* estudiados en este trabajo.

Abstract

In the entertainment industry, the definition of marketing strategies related to fan loyalty has gained special importance in recent years.

The purpose of this work has been to bring fan engagement closer to the theoretical framework of sports marketing, finding out what role it plays within the management of a club or sports society, as well as the elements that determine and constitute the strategy related to this concept.

The conclusions showed that the acceptance of sponsorship together with the value of the brand are decisive when it comes to improving the commitment of fans by linking their role and identification with a particular sports club and receiving reciprocal loyalty from the institution. In addition, a joint strategy of elements such as Big Data, social networks and sports infrastructure will be key to generate the aforementioned link.

Bearing this in mind, to bring about a change in fan perception of a given club will require a thorough understanding of the marketing policies and elements of fan engagement studied in this paper.

ÍNDICE

Introducción	3
1. El marketing deportivo.....	4
1.1 Concepto de marketing deportivo	4
1.1.1 Definiciones de marketing deportivo según autores	5
1.1.2 El caso: Bernard James Mullin.....	7
1.2 Tipos de marketing deportivo.....	9
1.3 El producto deportivo	10
1.4 El consumidor deportivo	11
1.5 El mercado de la industria del deporte	12
1.6 Historia del marketing mix.....	13
1.6.1 Marketing mix en el deporte	14
1.7 Evolución del marketing deportivo	16
1.7.1 Orígenes del marketing deportivo	16
1.7.2 El marketing deportivo en la actualidad	17
1.8 Tácticas del marketing deportivo	18
2 <i>Fan engagement</i>	19
2.1 Concepto de <i>fan engagement</i>	19
2.2 El concepto de lealtad.....	20
2.3 El concepto de marca	22
2.5 Fidelización de aficionados cuando no hay competiciones	25
3 Elementos clave de la estrategia de <i>Fan Engagement</i> en clubes deportivos. 27	
3.1 Social Media	27
3.1.1 Que es el social media	27
3.1.2 Como generar contenido de valor en las Redes Sociales	28
3.1.3 Los clubes de fútbol de élite y los medios sociales.....	29
3.1.4 Social Media y Fan Engagement	32

3.1.5 Ranking de seguidores en las redes sociales	34
3.1.6 Estrategias de comunicación digital en el mundo del fútbol.....	37
3.2 Sponsorship	39
3.2.1 Qué es el patrocinio	39
3.2.2 Primer patrocinio en el mundo del fútbol.....	42
3.2.3 El patrocinio y el fan engagement.....	44
3.2.4 Ranking de los equipos de fútbol que más ingresan por patrocinio...	45
3.3 Smart Stadium	49
3.4 Big Data	51
3.4.1 Qué es el Big Data	51
3.4.2 Historia del Big Data en el deporte.....	52
3.4.3 Big Data en el mundo del fútbol	54
3.4.4 El Big Data orientado al fan engagement.....	56
Bibliografía	61

Introducción

En las últimas décadas, ha aparecido una revolución que ha cambiado la mentalidad, la exigencia y la manera de ver las cosas por parte de la humanidad. En el ámbito deportivo, esto no ha sido menos. Las nuevas tecnologías, avances y medios han obligado a cambiar el deporte de una manera radical tanto dentro como fuera de los terrenos de juego.

En este sentido, nos encontramos ante aficionados con mucha cantidad de información disponible, especialmente, en los medios digitales. Esto hace que sea más complicado fidelizar de manera completa el compromiso y la lealtad de los aficionados a un determinado club o sociedad deportiva. Es entonces, cuando aparece recientemente el fenómeno del *fan engagement*, para intensificar y mejorar la relación entre club y seguidor. Es, así, una manera de intentar entender las nuevas costumbres y encontrar una fórmula que se adecue a los hábitos y peculiaridades que muestran las nuevas generaciones en el ámbito deportivo.

En primer lugar, estudiaremos el marketing deportivo, considerándolo esencial para comprender el *fan engagement*. De esta manera, se procederá a analizar su definición con los principales autores precursores de este fenómeno a nivel deportivo, sus orígenes hasta llegar al funcionamiento moderno y actual, los tipos de marketing deportivo que existen, una noción iniciativa al marketing-mix orientado al deporte y las principales subcategorías como son el producto, consumidor y mercado deportivo.

Mediante lo anterior, dotaremos de un marco teórico sólido al estudio del marketing deportivo y del *fan engagement*, averiguando qué aporta este último al primero y, permitiendo, así, situarlo dentro de una determinada categoría que facilite su investigación.

Analizaremos, además, qué función tiene el *fan engagement* dentro de la gestión de un club deportivo y de qué manera las redes sociales influyen en la creación de una estrategia de fidelización del aficionado, especialmente, en el marco de la industria futbolística, por lo que estudiaremos los principales aspectos y tendencias, así como los equipos que más seguidores acumulan y que mejor desarrollan sus estrategias.

El patrocinio deportivo, es otro fenómeno importante en este ámbito. Los patrocinadores representan a los clubes apareciendo en sus camisetas y publicidades. Y, es ahí, donde aparece también el papel del aficionado, compartiendo dicha publicidad y sintiéndose identificado con los valores que su equipo representa como institución. Por

ello, se tratará de averiguar si el patrocinio deportivo genera aceptación o rechazo por parte del aficionado y si ayudará o no en su proceso de lealtad como seguidor del equipo.

Respecto al patrocinio deportivo, se abordará también, la recopilación de un marco teórico para entender su aparición en el fútbol y desarrollar el análisis de los patrocinios de los principales clubes mundiales, enfocados al compromiso de los aficionados. Mediante esto, se pretende dar a conocer la aceptación y repercusión del *sponsorship* y el valor de la marca en la fidelización de aficionado.

Por último, se llevará a cabo un estudio de los elementos que conforman la estrategia de *fan engagement* dentro de un determinado club o sociedad deportiva incluyendo, en estos, los datos masivos y a gran escala, o *Big Data* presentando su definición aplicada al deporte y los principales acontecimientos que introdujeron este suceso en el deporte y su adaptación y método utilizado en la competición.

En definitiva, es un análisis detallado de los principales fenómenos y elementos que acompañan en este cambio de las estrategias de marketing adaptadas al deporte, más específicamente en la industria del fútbol, y relacionadas con el *fan engagement*. A su vez, se tratará de averiguar los conceptos que más repercuten y afectan en dicho cambio analizando cómo los principales equipos europeos toman decisiones para fidelizar aficionados y mantener su compromiso con sus consumidores.

1. El marketing deportivo

1.1 Concepto de marketing deportivo

En primer lugar, para abordar este tema es necesario hacer un inciso en el concepto de marketing.

La Asociación Americana del Marketing, (1994) define el término como: “La ejecución de actividades comerciales encaminadas a transferir productos o servicios del fabricante al consumidor, de modo que satisfaga al consumidor y cumpla con los objetivos de la empresa”.

Philip Kotler, considerado el padre del concepto de marketing, expone la siguiente afirmación: “El Marketing es un proceso administrativo y social, a través del cual individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean mediante la generación, la oferta y el intercambio de productos de valor con sus iguales”.

En una consulta de fuentes se demuestra que sin ninguna duda el concepto de Marketing Deportivo va ligado al concepto de marketing, de sus principios y de sus

reglas, de tal modo que quienes han abordado el concepto de marketing deportivo no se alejan de definiciones de autores como Kotler y Armstrong (2007) reconocidos como expertos mundiales dentro del marketing.

En la actualidad, el marketing debe entenderse, no en el sentido antiguo de realizar una venta que consista en “hablar y vender”, sino en el sentido moderno de satisfacer las necesidades del cliente. Si el director de marketing de una determinada empresa entiende bien las necesidades del consumidor, desarrollando productos que ofrezcan un valor superior; y si fija sus precios, distribuye y promueve de un modo eficaz, sus productos se venderán con gran facilidad. De manera que las ventas y la publicidad son únicamente parte de una “mezcla de marketing” mayor, es decir, del conjunto de herramientas de marketing que funcionan en conjunto para satisfacer las necesidades del cliente y para establecer relaciones con este. (Kotler & Armstrong, 2007)

El deporte está cobrando un gran protagonismo en nuestras vidas convirtiéndose en una práctica o acto de entretenimiento cotidiano de nuestro día a día, ya sea como actividad física o como consumidores de servicios, bienes o espectáculos deportivos.

Tal está siendo el impacto mundial que está desarrollando el deporte, que ahí es donde entra en juego el papel del marketing deportivo. Podemos entender el marketing deportivo como una segmentación de este, cuya función principal es generar oportunidades de negocio en el mundo del deporte y usar el deporte como una estrategia de marketing, es decir, la creación, ejecución y utilización de las destrezas del marketing en el medio deportivo y todo en lo que lo rodea, ya sean las marcas, equipos, clubes, deportistas de élite o equipamiento deportivo.

Como punto de partida de dicha definición, podemos afirmar que su fin último es satisfacer al consumidor, por ello, debemos ser capaces de identificar los deseos, necesidades y posibles demandas que vayan a surgir a los consumidores del consumo deportivo, teniendo en cuenta sus prioridades ya que son los que dan especialmente sentido al espectáculo deportivo y no solo las de sus actores.

1.1.1 Definiciones de marketing deportivo según autores

Son numerosos la cantidad de autores de los que se han expuesto pensamientos y conocimientos alrededor del marketing deportivo. A continuación, expondré cuales son los principales autores en este sentido y qué es para ellos el marketing deportivo.

Autores como Rivera Camino y Morelo Ayala, (2012) definen el marketing deportivo como “el conjunto de actividades enfocadas a conocer y satisfacer las

necesidades de las personas interesadas en el consumo del deporte, a través de la creación e intercambio de deseos satisfactorios, entre organismos y personas, de manera voluntaria. Estos autores aseguran que por mucho tiempo se ha tenido una perspectiva limitada y equivocada de que el marketing está ligado a las actividades de venta únicamente. Y es cierto que estas acciones deben transformarse en ventas, pero hoy en día es vital en organizaciones para guiar las acciones estratégicas y operativas que les permita satisfacer las necesidades de los mercados.

Para Molina y Aguiar (2003) el marketing deportivo es la esencia del mercadeo deportivo, así como la capacidad de interpretar la evolución constante del deporte para crear valor, entusiasmar y desencadenar deseos que puedan ser complementados por los consumidores en el marco de su nueva ubicación social. En segunda instancia, supone la consecución de un nivel de desempeño económico y financiero superior, diferenciando las marcas de los competidores.

Para Beech y Chadwick (2007) es un proceso de organización de competencias de las cuales no se sabe el resultado, gracias a las cuales de manera simultánea se cumplen una serie de objetivos entre los consumidores, entidades y demás personas y organizaciones relacionadas.

Para Smith (2012) el marketing deportivo es algo tan sencillo como la aplicación de técnicas que están centradas en la satisfacción y necesidades de los clientes o consumidores.

Según Loverlock (2004), el marketing deportivo es aquel que ocupa el lugar del marketing entendido en la promoción de eventos deportivos, de equipos deportivos, indumentaria deportiva, y que está sostenido específicamente en las diferentes necesidades del consumidor hincha o forofó del deporte.

La definición que más se adapta a nuestro contenido y, por lo tanto, la que tendremos presente para el trabajo es la primera de todas nombrada por Rivera Camino y Morelo Ayala (2012). La afirmación de que se enfoca en la satisfacción de necesidades de los consumidores o clientes deportivos, así como del intercambio de intereses entre organismos y personas de forma voluntaria la entendemos como el tema fundamental del concepto. Añadiéndole la información de que se crea para generar nuevas oportunidades de negocios en el ámbito deportivo, pero sin perder de vista los intereses de los aficionados, tema principal que tratamos en el trabajo al versar su fidelización.

Bernard Mullin, Stephen Hardy y William Sutton son tres de los autores más importantes de la historia del marketing deportivo. Los tres proponen la misma definición y conceptos muy similares ya que redactaron uno de los libros referentes en este sector. A continuación, analizaremos la definición y los conceptos más destacados de Bernard Mullin.

1.1.2 El caso: Bernard James Mullin

Para analizar el marketing deportivo, es necesario nombrar a una de las figuras más importantes en su estudio. Bernard James Mullin, coloquialmente conocido como Bernie Mullin, nació el 3 de mayo del año 1949. Es nativo de la ciudad de Liverpool en Inglaterra. Fue la primera persona no estadounidense en ocupar el puesto de presidente de un equipo profesional de las grandes ligas de Estados Unidos. Además, consiguió dirigir dos equipos al mismo tiempo, los Atlanta Hawks de la NBA y los Atlanta Thrashers de la NHL desde el año 2004 hasta el 2008. Actualmente es el director de “The Aspire Group”, una empresa de marketing y gestión global.

Realizó sus estudios de ciencias empresariales en la universidad de Coventry dónde jugó al fútbol de manera semiprofesional en el equipo de Oxford City FC. Además, posee otros títulos académicos como un doctorado en negocios, un MBA y una maestría en marketing en la universidad de Kansas. Uno de sus grandes logros fue llevar el enfoque de servicio al cliente de Disney a estadios; un énfasis integral en el marketing directo y ventas en lugar de la publicidad de medios de comunicación de masas que ha revolucionado la industria. Ha escrito numerosos libros de marketing donde destaca “Sport Marketing”, publicado en más de 10 idiomas y el cuál ha tenido una gran aceptación y repercusión dentro de la industria.

Mullin (1985), clasifica dos considerables áreas de desarrollo dentro del marketing deportivo, uno de ellos tiene que ver con el consumo y comercialización directa de los productos y servicios deportivos, y por otro lado tenemos el área donde el deporte es la herramienta primordial para la promoción del consumo de ciertos productos y servicios. Teniendo en cuenta que el marketing deportivo abarca tanto a todos los consumidores y al intercambio comercial de productos y servicios deportivos ya sea nivel primario, secundario o terciario.

El primer avance o vertiente que ha desarrollado el marketing deportivo es lo que coloquialmente podríamos denominar marketing del deporte mientras que el segundo avance es lo conocido como marketing a través del deporte.

Para entender mejor la clasificación determinada por Mullin (1985) se desarrolla la siguiente infografía donde se puede observar catalogados a los diferentes tipos de participantes y espectadores y, así, entender mejor la función que estos tienen en cuanto a su relación con el evento deportivo.

Clasificación de participantes y espectadores

(Bernard James Mullin, 1985)



Fuente: Elaboración propia

En cuanto al nacimiento del marketing deportivo, Mullin estaba totalmente convencido que el aumento de información deportiva a través de los medios de comunicación tuvo una gran incidencia en el nacimiento del marketing deportivo. (Mullin, Hardy y Sutton, 2007)

Atendiendo a los consumidores de marketing deportivo afirmó que éste tiene peculiaridades que lo diferencian del resto de tipos de marketing, es decir, que además de dedicarse únicamente al deporte existen factores que lo hacen singular. Estos elementos se pueden dividir en tres: la cooperación y competencia entre las organizaciones, la creencia de los consumidores de ser expertos y la fluctuación en la demanda de los consumidores (Mullin, Hardy, & Sutton, Marketing deportivo, 1985).

En el ámbito del mercadeo deportivo Mullin (1998) afirma que:

“Hay muy pocas organizaciones deportivas que puedan existir por sí mismas. Los deportes profesionales, interuniversitarios e interescolares requieren de otros licensings¹ y escuelas para que su competencia sea significativa. Lo mismo sucede en los clubes privados de deporte amateurs”.

También sostiene que “los consumidores del deporte con gran frecuencia se consideran expertos, debido al crecimiento del deporte y porque se sienten identificados personalmente”.

El mercado está controlado por el cliente e influye en la parte comercial, ya que las empresas son muy cuidadosas con la satisfacción de los clientes; por todo ello, las investigaciones de marketing son parte esencial de la planificación de las empresas deportivas, y sus resultados son primordiales para los fabricantes.

1.2 Tipos de marketing deportivo

Gilbert (2013) clasifica el marketing deportivo de acuerdo a tres categorías, atendiendo a su naturaleza:

La primera de ellas incluye todos aquellos eventos deportivos de gran envergadura ya que estos necesitan tanto de importantes sponsors y potentes patrocinadores para poder llevarse a cabo. Por ejemplo, en este tipo de marketing

¹ Se conoce como licensing al proceso legal en el que el dueño de una marca, imagen o cualquier otra propiedad intelectual autoriza el derecho de su uso en un producto o servicio. Un claro ejemplo de licensing sería si un fabricante de ropa decide utilizar la imagen de un determinado equipo de fútbol en su colección de productos porque piensa que obteniendo los derechos de imagen de este club como marca podrá atraer a un mayor número de clientes. (Alba Sanabria, 2015)

deportivo incluiríamos las Olimpiadas o los Mundiales de fútbol. Y es aquí, donde existe un beneficio recíproco tanto por parte de los patrocinadores como de la promoción del evento deportivo en sí mismo.

El segundo tipo de marketing es aquel donde se promocionan productos o servicios que no están directamente relacionados con el acto deportivo, pero que pueden establecer un vínculo con el mismo ya que se asocian a ciertos valores intrínsecos ya sea de una práctica deportiva, un atleta o un equipo. Con esto se crea un vínculo o engagement que despierta la atención del público objetivo.

Dentro de esta segunda clasificación, merece una mención especial el uso de superestrellas del deporte o celebrities por parte de las marcas, que constituyen una estrategia primordial para mejorar el nivel de fidelidad de los consumidores. En efecto, está comprobado que los fans de los grandes deportistas se mantienen fieles a la marca que los patrocina. Aquí nace la razón de porque las marcas visten a las grandes estrellas deportivas, ya que condicionan fuertemente las decisiones finales de compra decantándolas hacia la marca en cuestión.

Marketing de entidades o deportistas: En este tipo de marketing son las entidades o los equipos de marketing de los deportistas los encargados de promover sus actividades y expandir su conocimiento entre el público. Entre esta práctica nos encontramos a entidades referentes mundialmente como la escudería Red Bull en la Formula 1 o el FC Barcelona.

1.3 El producto deportivo

En este apartado, se procede a analizar en qué consiste el producto deportivo según las citas e investigaciones de diferentes autores. Por ejemplo, Shank y Lyberger (2009) consideran al producto deportivo como un concepto cuyo fin primordial es el beneficio que otorga tanto a un espectador o un consumidor directo. En cambio, Smith (2008), señala al producto deportivo de una manera más subjetiva ya que no se centra solamente en productos sino en un sentido más amplio ya que no solo abarca los productos materiales sino cualquier otro tipo de servicio o idea relacionada con los actos deportivos. A continuación, incluyo las citas textuales de ambos autores donde explican estas ideas.

“El producto deportivo es un bien, servicio o cualquier combinación de los dos que está diseñado para proporcionar beneficios a un espectador deportivo, participante o patrocinador.” (Shank & Lyberger, 2009)

“Como ya sabemos, el concepto de deporte es muy amplio y esto ha dado lugar a que, actualmente, el producto deportivo no sea definido como aquellos bienes tangibles necesarios para realizar deporte, sino que también se incluyen dentro de este término los servicios deportivos e incluso las ideas” (Smith, 2008).

Además, se considera una experiencia efímera, intangible y subjetiva. El producto deportivo se encuentra abierto a diferentes opiniones por parte de los consumidores, por ello, es tan complicado asegurarse de la satisfacción total del cliente y de seguir una medición adecuada. Aun así, esta es la experiencia en la que los expertos del marketing deportivo se centran y no en el evento en sí (Mullin, 2014).

Según el mismo autor, esto implica una enorme identificación personal y emocional. Los espectadores se sienten identificados con la experiencia deportiva, cada cuál de una manera diferente. Es así, que muchos autores expresan que se vende unos sentimientos difíciles de explicar más que un producto en sí, como son la pasión, emoción e ilusión (Mullin, 2014).

La producción y consumición se llevan a cabo de manera simultánea. Los participantes y espectadores conviven al mismo tiempo. El deporte depende de la sociedad en su conjunto. Los eventos deportivos se tratan de espectáculos sociales, que necesitan el respaldo y apoyo del público para poder llevarse a cabo (Mullin, 2014).

Finalmente, existe cierta incertidumbre e imposibilidad de predecir con certeza lo que va a ocurrir. No existen dos eventos deportivos que sea uno igual que el otro, y es por ello, que no se sabe que va suceder en cada uno. Esto hace que los aficionados se sientan atraídos por este tipo de productos. Debido a este desconocimiento estos productos resultan ser más complejos a la hora de crear una estrategia de marketing (Mullin, 2014).

1.4 El consumidor deportivo

No cabe duda que, la finalidad fundamental del marketing es satisfacer las necesidades del consumidor, y para ello, es necesario definir y estudiar al mismo, para así poder descubrir sus inquietudes.

Algunos autores expresan que “lo importante en el comportamiento del consumidor es el viaje y no el destino”, de hecho, el principal servicio que se oferta a los consumidores en los eventos deportivos es una experiencia.

En lo que respecta a las características del consumidor deportivo, estas pueden ser clasificadas de varias maneras dependiendo de su función. La manera más sencilla es dividirlo en dos categorías, atendiendo a la relación que tengan con el deporte (Jurado Vélez, 2015):

Hacia aquellos consumidores que practican el deporte y los productos que van dirigidos hacia ellos, estos serían los considerados bienes tangibles como ropa y demás accesorios.

La audiencia de eventos deportivos, se consideran consumidores de deporte a través de una gran variedad de canales y formas de retransmisión para presenciar los espectáculos. Los canales para presenciar este tipo de eventos están evolucionando constantemente y cada vez son más los medios a través de los cuales podemos verlos y recibir información de ellos.

1.5 El mercado de la industria del deporte

Desde el punto de vista del marketing, se entiende por mercado al conjunto de individuos y organizaciones que son actuales o potenciales compradores de un producto tangible o un servicio.

Molina y Aguiar (2003) afirman que “el mercado deportivo es aquel que publica diferenciaciones con los competidores, para lo cual es necesario instaurar un plan de marca que sea el promotor que determine el producto o servicios que se pretenda situar en el mercado y finalmente se emiten conclusiones”.

El mercado deportivo se encuentra en un continuo desarrollo evolutivo, y que se encarga de generar valor el mismo que llame la atención al consumidor, de esta manera se mantiene la expectativa de lograr un desempeño económico financiero, pero diferenciándose de lo que ya existe en el mercado por parte de los consumidores.

Por otra parte, el mercado deportivo se define a través de una serie de características que le diferencian de los mercados pertenecientes a otros sectores. Entre estas características destacan las siguientes (Mullin, Hardy, & Sutton, 2014):

La colaboración y competitividad simultánea de las organizaciones deportivas. Las organizaciones no pueden existir por sí mismas, debido a que el deseo del consumidor es presenciar una competición, que exige una organización en la que todas las partes deben ser partícipes.

Debido a la fama de productos de índole deportiva y a la identificación personal de la mayoría de consumidores con el deporte, una gran cantidad de estos se consideran expertos en la materia.

Además, la demanda fluctúa de manera muy amplia y este fenómeno se puede observar reflejado, por ejemplo, en la atención que muestran los espectadores de un deporte, al principio de la misma suele despertar mayor interés respecto con el resto de la temporada.

El mercado deportivo es un aspecto globalizado que llega a cualquier parte del mundo. Si es cierto, que en la cultura occidental está más arraigado, aunque cada vez se observa con más facilidad a personas de países no occidentales vistiendo la camiseta de grandes clubes europeos como el Real Madrid.

1.6 Historia del marketing mix

El marketing mix es uno de los elementos más antiguos del marketing y se emplea para englobar los principales componentes con los que cuentan las organizaciones para alcanzar sus objetivos comerciales: producto, precio, punto de venta o distribución y promoción. Más conocidos como las 4 P del marketing, fue un concepto que introdujo el profesor Jerome McCarthy en el año 1960.

El primero en hablar sobre el marketing-mix fue Neil Borden, economista y profesor de marketing en la universidad de Harvard. Según su teoría, existen 12 elementos diferentes que afectan directamente al proceso del marketing que se deben combinar en su conjunto para crear empresas exitosas y para presentar una opción atractiva que influya en la decisión de compra de los clientes. Los 12 elementos son los siguientes: El producto, el precio, la marca, los canales de distribución, la venta personal, las promociones, la publicidad, el embalaje y el envase, el servicio, la exhibición de mercancías, la distribución física y la obtención y análisis de información. Este conjunto de elementos forma entre sí una serie de factores principales para el análisis y el desarrollo del marketing. Por lo tanto, Borden es considerado como el padre del concepto "Marketing Mix".

Aunque, como se ha apuntado anteriormente, quien realmente popularizó el marketing mix fue McCarthy en los años 60 cuando introdujo el término denominado "las 4P", que, complementándolas entre sí dentro del proceso de marketing, se hacen esenciales para realizar un proceso eficaz a la hora de introducir estrategias en las empresas.

1.6.1 Marketing mix en el deporte

Stephen Hardy, Bernard Mullin y William Sutton establecieron que la mezcla del marketing deportivo estuviera compuesta por las 4P de McCarthy y una “p” adicional, las relaciones públicas. Este nuevo elemento que apareció es muy significativo y dota de gran valor al deporte para poder satisfacer y conectar con los consumidores deportivos. (Dicue, 2012)

A continuación, examinaremos las “5P” del marketing deportivo:

En cuanto al producto, en marketing, es la combinación de bienes y servicios que una entidad ofrece al mercado objetivo. El producto deportivo es instintivo de un consumo a otro, ya que, aficionados y deportistas se sienten atraídos por esa espontaneidad e inquietud que les ofrece el producto del deporte.

El “producto deporte” es un bien tangible e intangible al mismo tiempo. Por ejemplo, encontramos la camiseta de un equipo de fútbol como un producto tangible y la pasión e identificación que sentimos hacia la camiseta de ese club como intangible.

El producto del deporte (partidos, acontecimientos...) en su conjunto suele ser una parte del total para que este sea una satisfacción plena dentro del consumidor. Es decir, los consumidores de un producto deportivo no suelen asistir o ver solo el acontecimiento, sino que realizan varias actividades durante el mismo como la previa del partido, el descanso, concursos, espectáculos, video marcadores etc... Normalmente, se suelen consumir en grupo.

En cuanto a los elementos del producto nos encontramos con el evento deportivo, la imagen, la entrada, la organización, las “estrellas”, las instalaciones, el material y vestuarios y el personal.

En el marketing deportivo, se debe explotar constantemente el producto; esto implica eliminar, revisar o añadir cualquiera de los elementos que constituyen el producto del deporte. Este proceso debe hacerse tanto en instituciones grandes como en empresas pequeñas. (Mullin, Hardy, & Sutton, Marketing deportivo, 2007).

En relación con el precio, es la cantidad de dinero que se necesita para adquirir un producto. Para fijar el precio, se debe tener en cuenta los aspectos que tiene el producto y el mercado objetivo.

Existen una serie de factores que pueden alterar las estrategias de fijación de precios que se asignan en productos deportivos. Estos factores son el tiempo límite, la

segmentación del usuario, del lugar y del tiempo, las promociones y las relaciones públicas que pueden impactar y marcar una nueva política de fijación de precios.

Una de las principales observaciones del consumidor es la de relacionar el precio con el valor. Para muchos consumidores un producto gratuito puede carecer de valor, mientras que si el precio es elevado puede resultarle valioso.

Haciendo referencia al lugar, en marketing, con el punto de venta nos referimos a todas las estrategias de la empresa para poner a disposición del mercado objetivo sus productos o servicios, con el fin de vender lo máximo posible. Dentro de esta variable nos encontramos con los canales, ubicaciones, cobertura, inventario, transporte y logística.

En marketing deportivo, nos referimos al lugar de las instalaciones (estructura, ubicación y acceso) ya que presentan gran importancia dentro del marketing de productos y servicios deportivos. Los aspectos valorados por el consumidor deportivo son la accesibilidad, el aparcamiento, la ubicación geográfica, alrededores de las instalaciones, servicios ofrecidos y amabilidad y trato del personal.

En cuanto a la promoción, es el conjunto de actividades que están encaminadas a dar a conocer el producto o servicio que se ofrece. Se encuentra encaminada en la venta del producto. Sirve para estimular el interés del comprador, el conocimiento y la adquisición del producto. Se utiliza para informar del precio, el producto y el lugar. Además, es un mecanismo muy útil para el posicionamiento del producto y para su imagen.

Dentro de las actividades de promoción nos encontramos con la venta personal, los anuncios, la publicidad, obsequios por compra, servicios ofrecidos y la cordialidad y cortesía del personal.

Además de estas actividades de promoción, internet se ha convertido en una de las herramientas más importantes para la promoción. “Una ventaja clara de este medio es que las empresas locales pueden ampliar su alcance del mercado a un coste relativamente reducido” (Jobber & Fahy, 2007)

Respecto a las relaciones públicas, para Mullin (1995) “las relaciones públicas es una función de gestión, las cuales evalúan sistemáticamente las actitudes públicas hacia la organización y hacia sus productos”. Para que sean efectivas, el encargado debe llevar a cabo tanto las relaciones con los medios de comunicación como las relaciones con la

comunidad. Al final, las relaciones públicas implican una mezcla de ambas para su correcto funcionamiento.

La intención que persiguen las relaciones públicas con los medios de comunicación es manifestar y formular su opinión favorable a través de los medios de comunicación. Además, el papel que mantienen las relaciones públicas con los medios informativos tiene gran importancia, sobre todo, porque el presupuesto destinado a las promociones es muy limitado.

El objetivo que persiguen las relaciones públicas con la comunidad es el de crear bienestar. Son muy importantes a largo plazo para influir en el sentimiento positivo del público. La eficacia de los programas comunitarios se tendría que medir en términos de ventas que este bienestar genera.

Entre sus principales funciones destacan recopilar y emitir información sobre los clientes a través de notas de prensa y campañas publicitarias, promocionar proyectos que promuevan una buena imagen de la empresa, estar al corriente de las nuevas influencias y tendencias de forma continua, crear relaciones con los medios de comunicación y con la comunidad y mantener al límite la imagen negativa pública proveniente de la publicidad y la prensa negativa.

1.7 Evolución del marketing deportivo

1.7.1 Orígenes del marketing deportivo

No se precisa una fecha exacta para determinar cuando nació el marketing deportivo, porque el deporte como entretenimiento tampoco la tiene. No obstante, se llevaron a cabo momentos o eventos trascendentales que sellaron esta relación hacia lo que representa el mercado en el ámbito deportivo a día de hoy.

La primera gran operación fue el patrocinio de Coca-Cola para los juegos Olímpicos que tuvieron lugar en Ámsterdam en el año 1928. La empresa de bebidas transportó a Europa 1000 cajas de botellas para repartirlas entre los diferentes puntos de la villa olímpica, de esta forma quisieron expandir y dar a conocer su marca repartiendo botellas para el público e incluso para los atletas. Además, las pruebas ya contaban con carteles patrocinadores de la compañía de bebidas.

La primera persona clave que aparece en la industria fue Phil Knight, considerado como el “padre fundador del marketing deportivo” y es el cofundador de la marca Nike. Su enorme éxito se produjo gracias a su capacidad de análisis y del estudio del

comportamiento de los consumidores. Y fue así, cuando se fijó en el gran poder de influencia que poseían ciertos deportistas con actitudes rebeldes y provocadoras.

En la década de los 70, algunos jugadores utilizaban su figura mediática para expresar sus ideologías y pensamientos contrarias al sistema o al gobierno, hecho que llamó la atención a muchos individuos. Fue entonces, cuando Knight firmó los primeros contratos de patrocinio con jugadores, acto que provocó un efecto positivo en la venta de zapatillas. El primer jugador que firmó para patrocinar la marca fue Steve Prefontaine.

Pero fue más tarde, cuando el empresario se volvió un icono y un modelo en el campo comercial llevando a cabo un hecho que revolucionaría todo el mundo deportivo y, sobre todo, el del baloncesto. En el año 1984 se produjo el contrato multimillonario entre Nike y Michael Jordan cuando este se encontraba jugando su primera temporada en los Chicago Bulls. La empresa textil decidió crear para el jugador una nueva línea de zapatillas extrovertidas, que llamaban la atención de la gente, las “Air Jordan”.

Esta estrategia, supuso la diferenciación del producto con el resto consiguiendo una ventaja competitiva dentro del sector, debido a que el resto de las zapatillas eran blancas por ley impuesta en la NBA. Pasaron los años y los anillos de NBA de Jordan se sucedieron, por lo cual el trabajo de Knight dio sus frutos y pudo hacer frente a las multas por no usar el calzado reglamentario. Así fue como la marca de Nike, utilizando la imagen de Jordan se hizo multimillonaria a través de las técnicas del marketing deportivo.

Hay que destacar la importancia que han tenido los medios de comunicación como gran aliado del deporte para llegar a la gente y a su vez siendo una atracción para que las marcas se promocionasen. En 1920, fue la radio el medio de comunicación a través del cual los encargados del marketing de la época, integraron el deporte en sus transmisiones. En la década de los 50, empezaron las retransmisiones a través de la televisión en Estados Unidos. Los expertos de la época aprovecharon los medios de comunicación como una nueva forma de llegar a los aficionados y consumidores.

1.7.2 El marketing deportivo en la actualidad

Hoy en día existe un mercado de competencia perfecta en el mundo deportivo, en donde las marcas se enfrentan para ser líderes en su sector y promocionarse de manera eficaz con el objetivo de maximizar sus beneficios. El mercado ha llegado a un punto en el que la competencia es máxima y, por lo tanto, no vale con regalar zapatillas a deportistas con gran impacto mediático, como hizo Knight en su día. Las estrategias comerciales que se siguen tienen que ser cada vez más diferenciadas e innovadoras ya

que vivimos en un mundo globalizado. El consumidor exige campañas llamativas y novedosas para sentirse identificado con el producto. Se hace referencia a la importancia del social media, a spots publicitarios en medios de comunicación haciendo hincapié en las redes sociales, a la utilización de los deportistas más famosos para vender productos, la publicidad subliminal, etc.

El deporte y el patrocinio van unidos, sin uno no podría existir el otro. Desde que tuvo la presencia de las marcas en el sector, ambos han ido creciendo exponencialmente hasta lograr unas cifras de negocio muy significativas. La lista de empresas no deportivas que se han introducido en el mundo deportivo cada vez es más abundante por su gran influencia mediática y toda la repercusión positiva que van a tener llegando a millones de personas. Claro ejemplo es la empresa de aerolíneas Fly Emirates, que patrocina al Real Madrid o la reciente firma del patrocinio de la empresa de nutrición Herbalife que patrocina al Real Valladolid.

Otro ámbito que ha crecido mucho en estos últimos años ha sido el *social media* dentro del marketing deportivo. Cada vez son más las personas que ven las retransmisiones por medios digitales, además de compartir resultados e imágenes de los eventos deportivos por medio de las plataformas sociales. Los encargados del marketing deportivo tienen la misión de desarrollar un marco de referencia dirigido a las audiencias para superar todo tipo de desafíos al hacer marketing digital.

1.8 Tácticas del marketing deportivo

El marketing deportivo se enfoca en diversas tácticas como, por ejemplo, la Atención, la cual busca “despertar la atención del personal hacia los valores que queremos vender como club” (Camino & Garcillán, 2014).

Es imprescindible conocer hacia qué personas va encaminada la publicidad. En base a esto, se podrá poner en marcha una estrategia de marketing apropiada. A su vez, este debe presentar los valores que el club o la organización presenta y así, despertar el interés de los consumidores del deporte.

El Deseo aparece como otra de las más importantes tácticas en el marketing deportivo. Es necesario que se despierte el deseo encaminado a los valores y demostrar que el cumplimiento de las metas de los socios y seguidores es la única forma de que la plantilla logre sus metas personales en el club, a su vez, que el club también alcance sus metas globales (Camino & Garcillán, 2014).

En una campaña de marketing deportivo, es importante conocer qué valores estamos transmitiendo al público, para conseguir que los objetivos planteados se cumplan. Por lo tanto, lo primordial del mensaje es despertar el deseo de compra a los consumidores motivándolos a obtener el producto o disfrutar del servicio.

Otra táctica es el Interés, el cual busca “provocar el interés del personal en dichos valores, demostrando su eficacia en función de los objetivos colectivos y personales.” (Camino & Garcillán, 2014). Consiste, además, en que los jóvenes deportistas sientan atracción por la disciplina que practiquen, tomándose en serio las enseñanzas y motivándolos en su formación para que llegue a ser un deportista de élite en su especialidad.

Por último, definiremos la Acción. Ésta “provoca la decisión de actuar en función de los objetivos de los socios, que son, en el fondo, los objetivos del club deportivo.” (Camino & Garcillán, 2014)

En toda entidad deportiva, el objetivo esencial es desarrollar las metas en dónde las autoridades y directivos participen abiertamente con propuestas, las cuales harán que se formulen estrategias de marketing apropiadas para llegar al objetivo que se desea alcanzar. Es decir, dejar actuar de manera abierta a los dirigentes en la toma de decisiones, pero siempre pensando en los socios y consumidores.

2 *Fan engagement*

2.1 Concepto de *fan engagement*

Hoy en día, los principales clubes deportivos del mundo se enfrentan al reto de incrementar, potenciar y modificar su relación con los aficionados, para así poder encontrar una respuesta eficaz a las costumbres y necesidades que aparecen en las nuevas generaciones de seguidores respecto a la comunicación que mantienen sus equipos e ídolos con ellos. Podríamos afirmar que la forma actual que existe de ver y vivir los espectáculos deportivos ha cambiado y es muy distinta a las de las generaciones anteriores. Actualmente, las redes sociales juegan un papel principal de información e interacción con los equipos, e incluso, como medio de interacción durante el partido. Esta situación antes era impensable. (Rethink, 2020).

El *fan engagement* se define como una nueva filosofía de gestión de las relaciones de los clubes deportivos con sus aficionados, en los que también se incluyen a los patrocinadores, que se forma de una serie de enfoques y acciones donde las redes

sociales, y las aplicaciones móviles juegan un papel protagonista. La finalidad principal que persigue es ofrecer experiencias llamativas que capten la atención de los aficionados, y adaptarse siguiendo una personalización específica para lo que busque cada aficionado. Se pretende incorporar una comunicación que vaya más allá de la presencialidad de los espectáculos deportivos, en el que el compromiso del aficionado con el club le permita vivir experiencias de cualquier forma y a cualquier hora de una forma prácticamente exclusiva (Rethink, 2020).

Finalmente, podríamos definirlo como una nueva técnica de marketing que trata de acercar una empresa o marca a un público determinado. En el ámbito deportivo, la empresa corresponde al papel que juegan los clubes y el público son los *fans*, hinchas y seguidores del equipo.

En sus orígenes, a este fenómeno se le conocía como *Engagement*. Sus inicios tuvieron lugar en la década de los años noventa, se introdujeron como políticas para mejorar la relación existente entre las entidades y los trabajadores (Kahn, 1990).

Con el paso del tiempo, diversos autores han ido dando forma al concepto, orientándolo hacia la perspectiva del cliente. Pablo Erat, Monika Kurzawa, Kevin Desouza y Anja Schäfer-Juge (2006) describieron el *engagement* como el “nivel de colaboración que adquiere la empresa con uno o varios clientes a la hora de intercambiar conocimientos respecto a un producto o servicio”.

Posteriormente, Richard Sedley (2008) y Linda Hollebeek (2011), se centraron en mayor medida en contextos como la relación con el consumidor, aspectos emocionales, conductuales y cognitivos, siendo las organizaciones las encargadas de desarrollar estrategias de atención al cliente para afianzar la relación hacia la marca.

2.2 El concepto de lealtad

A lo largo de los años hemos visto como los comerciantes de productos y servicios se centran en la satisfacción del consumidor, ya que la satisfacción de los clientes son la clave del éxito para cualquier organización, y los consumidores muy satisfechos son más propensos a ser leales. (Fornell, 1992).

En cambio, Oliver (1999) expuso que, a pesar de que la satisfacción de los consumidores fuera el principal tema de discusión en este ámbito, en particular en el sector de los servicios, podemos afirmar que, de cierto tiempo en adelante, se ha producido un cambio de tendencia. Fue así, que tras años de investigación acerca de la

satisfacción del consumidor, varios investigadores descubrieron que un gran porcentaje de consumidores satisfechos no volvían a consumir. (Reichheld, 1996)

La lealtad del consumidor para una entidad supone tanto beneficios económicos como no económicos, puesto que conseguir nuevos clientes implica costes muy elevados si lo comparamos con mantener a los clientes actuales, que tienen la capacidad de generar mayores ingresos y extender su buena opinión de la empresa (Kotler P. , Marketing Management, 2003).

Esto llevado al ámbito deportivo es totalmente compatible. A cualquier club de fútbol le va costar más conseguir la lealtad de un aficionado que mantener a un aficionado ya fidelizado. Por ejemplo, mantener a un aficionado ya fidelizado valdría con hacer un buen contenido en las redes sociales para seguir llamando su atención, mientras que para conseguir un nuevo aficionado habría que utilizar otras estrategias que suponen la pérdida de ingresos como hacer promociones en el *merchandising*² o bajar los precios de los abonos para, así, despertar su atención.

El estudio de la lealtad de los consumidores supone cierta complejidad, dado que abarca muchas dimensiones, encontrándose su conceptualización dominada por el enfoque comportamental y el actitudinal. Los términos comportamentales se basan en aspectos del comportamiento repetido de compra, entre ellos destacan la cantidad de compras, la cantidad de veces en las que se cambia de marca o la frecuencia en la que se realizan las compras. En cambio, el enfoque actitudinal incluyó las actitudes, preferencias y disposición del consumidor hacia las marcas, y permitió el estudio con mayor intensidad al comportamiento de compra. (Lewis & Sourelli, 2006).

La lealtad hacia la marca ha estado cambiando en los últimos años, dado que los investigadores han estado revisando este concepto. Se pueden hallar numerosas definiciones de este concepto, pero suelen ser definiciones ligadas al proceso para ser leales. En definitiva, lo definido es que hacen los consumidores para ser leales a la marca. (Oliver, 1999). De esta manera la lealtad fue definida y continuo siendo definida

² El merchandising es una técnica del marketing deportivo orientada a la venta, cuyo objetivo es la comercialización de bienes en distintos lugares y momentos. Aplicado a los deportes, en concreto al fútbol, el objetivo es crear artículos y productos que se comercializarán tanto en los espectáculos deportivos como en las tiendas oficiales de los clubes. Supone una manera de fomentar la fidelización de aficionados con el equipo a través de la disposición de los productos demandados por los fans, que son comercializados en la página web como en la tienda oficial del club. Cada equipo utiliza unas técnicas diferentes que supondrán mayor cifra de ventas y compromiso de los seguidores con el equipo, como pueden ser promociones, regalos u obsequios que se realicen con determinados artículos. (Lara, 2020)

como la frecuencia de recompra o el volumen relativo de compra de la misma marca (Tellis, 1988).

Autores como Newman y Werbel (1973) definieron al consumidor leal como aquellos que volvían a comprar una marca, teniendo en consideración solo esa marca, y sin investigar ni rebuscar más sobre esa misma marca. El problema que tiene la definición es que se centra solo en lo que hace el consumidor, no indaga más sobre el significado psicológico de la lealtad.

Observando diferentes definiciones y enfoques del concepto la definición de Oliver (1999), es la más acertada y completa para el objeto de nuestro estudio. Entonces, y sobre la base de la definición que divulgó Oliver (1997) agregando el acto de consumir en sí mismo, la lealtad se definió como:

“Un profundo compromiso persistente en el tiempo, de recompra o de comportamiento repetido de compra de un producto o servicio preferible, de tal manera que ocasione la compra repetida de la misma marca o del conjunto de las marcas, independientemente de las influencias situacionales y los intentos de marketing, que puedan ocasionar comportamientos de cambio”.

Además, Oliver (1997) calificó al consumidor leal como aquel consumidor que de forma apasionada continúa comprando ese producto independientemente de cualquier otro factor y siempre se mantendrá fiel a esa marca. Y un escalón por encima, habla de un consumidor que recomprará ese producto bajo cualquier condición y sea cual sea el precio. Este último concepto, se centra sobre todo en la lealtad absoluta, que es lo que más se parece al sentimiento de los aficionados de fútbol por su equipo, uno de los temas que tratamos en este estudio.

Como acabamos de comprobar, la lealtad de los aficionados al fútbol y en cualquier deporte es un tema muy ligado al *fan engagement*. Por un lado, es muy importante fidelizar al mayor número de aficionados para que empiecen a seguir al equipo, pero no es tarea fácil conseguir su lealtad plena, que es lo que hará que esa persona se consagre como un aficionado de por vida para el club.

2.3 El concepto de marca

El término de marca se ha usado para diferenciar los productos de un fabricante respecto del resto de productos de los demás. Es un concepto que apareció hace varios siglos, en concreto, en la Edad Media. En este período, los artesanos de la época lo

utilizaban, impuesto por los gremios, para diferenciar los productos de un artesano y otro como para proteger tanto a sí mismos como a los consumidores de productos inferiores.

Se define a la marca como un nombre, término, signo, diseño o símbolo, o una combinación entre ellos, cuyo objetivo es localizar los bienes u objetos y servicios de un vendedor para así, poder diferenciarlos de la competencia. (Benett, 1988).

Por consiguiente, las marcas son una base diferencial que añaden valor a los productos y que alguna forma diferencia productos y servicios que, en un principio, deberían satisfacer las mismas necesidades. Estas diferencias que aportan, pueden ser racionales, tangibles y funcionales en relación al rendimiento del producto asociado a la marca que corresponde. O de otra manera, pueden ser simbólicas intangibles o emocionales, refiriéndose a las que nos puede aportar ese producto de una manera más sentimental y lo que significa para nosotros (Kotler P. , Dirección de marketing, 2006).

Para entender mejor el término de marca es necesario definir los conceptos que mantienen relación con la marca. Ratchford y Vaughn (1989) definen la preferencia de marca como la medida en la que un consumidor decide que prefiere una marca antes que el resto de marcas alternativas. Sproles y Kendall (1986) definen la conciencia de marca como la convicción de que una marca a sí misma piensa que se encuentra por encima de otra marca con menos prestigio.

Aaker (1996) estudia la identidad de marca como la máxima premisa a la que una marca aspira llegar o mantener, es como una promesa que hace la empresa a sus consumidores. Además, Aaker (1996) define la imagen de marca como la “percepción que los consumidores tienen de una determinada marca”. Este mismo autor, identifica la personalidad de marca como la suma de características humanas que se le asocian a una marca. (Aaker J. , 1997).

Por último, Hutton (1997) estudia la importancia de marca como la relevancia asignada a cada marca, es decir, la confianza que se deposita en la información que se ha obtenido de una marca en el momento de decidir la compra.

La relación que tienen las marcas con el *fan engagement* cada vez está cobrando más importancia. Y es que, grandes marcas como Nike, Adidas o Puma firman contratos millonarios con los principales clubes y deportistas para conseguir una buena imagen y que llegue al mayor número de aficionados. La visibilidad que aportan estas estrellas deportivas y clubes permite que los aficionados quieran vestir esa marca y, por lo tanto, el objetivo es despertar un interés y fidelizar al mayor número de personas para que

comprenden esa marca deportiva. Estos contratos de patrocinio van más allá de las camisetas e incluso, ahora, se anuncian y muestran su vinculación con grandes equipos en las redes sociales para generar mayor mercado y abrir un nuevo vínculo llamando la atención y mostrando un compromiso con la gente más joven.

2.4 El valor de marca

El valor de marca, también denominado “brand equity”, se ha estudiado desde diferentes puntos de vistas y por varios autores. A grandes rasgos, podríamos decir que el valor de marca se define en términos de todos aquellos efectos del marketing que se le pueden atribuir a una marca. Como, por ejemplo, cuando se consiguen unos grandes resultados en la comercialización de un producto o servicio por su nombre de marca, que estos no hubieran tenido lugar si no se le atribuyese o estuviera relacionado con ese nombre (Keller, 1993).

El valor de marketing se lleva a la práctica en la literatura del marketing a través de tres maneras principales. La primera, como las creencias y actitudes que tienen los consumidores hacia esa marca que afectan en el comportamiento de compra. La segunda, como el conjunto de resultados de renta obtenida a nivel de producto- mercado, en relación a un punto de referencia sin marca. Por último, como una previsión fundamentada en los mercados financieros, de aquellos activos intangibles de la entidad que pueda ser posible atribuirles a las marcas de la empresa (Keller & Lehmann, 2006).

En este sentido, adoptamos un punto de vista orientado hacia el consumo porque los tres enfoques que han sido objeto de estudio examinan el valor de una marca, en último lugar, como función del valor que la marca brinda a los consumidores. Al mismo tiempo, esto aparece como una función de sensibilización del reconocimiento de los consumidores hacia la marca y lo que perciben de la imagen de marca que tienen en su recuerdo (Lane & Jacobson, 1995).

Es así, que las marcas que cuentan con alto valor basado en las opiniones de los consumidores serán los que presentan altos niveles de notoriedad para estos y sociedades fuertes, positivas y excepcionales en el recuerdo de los consumidores (Keller, 1993).

Aparte de contar con un alto valor de marca basado en el cliente, se encuentra asociado a una conexión emocional de los consumidores con la marca y les hará disponer de una lealtad hacia la marca más grande. Como mencionamos anteriormente, los consumidores leales son los que recompran una marca, teniendo en consideración

solamente esa marca, y no dedican tiempo en buscar información sobre otras marcas (Werbel & Newman, 1973). Por lo tanto, los clientes que se muestran fieles y leales a una marca determinada son menos propensos a escuchar campañas de marketing de marcas que hagan competencia a la misma.

Otro dato a tener en cuenta es que, para los inversores, las organizaciones con un valor de marca elevado por el consumidor son más conocidas y muestran mayor nivel de notoriedad, y son empresas que la información extraída de los consumidores tiene que ser más positiva que las entidades que presenten una percepción baja de valor de marca por parte de los clientes. Este hecho, implica tener un menor riesgo para los acreedores y accionistas ya que afecta a su reputación corporativa (Rego, 2009).

La relación que presenta el valor de marca con el *fan engagement* abarca sentidos muy amplios. Los equipos de fútbol se consideran marcas como tal ya que, cuentan con gran cantidad de audiencias que invierten mucho dinero y además sacan partido a la reputación y al posicionamiento que tienen debido a todo lo que generan.

Cada club cuenta con unos valores, ética y una personalidad que hacen declinarse a los aficionados por un club u otro, de manera que cada club se pueda identificar con su imagen. Y es, precisamente, el valor que esta marca genera como club, cuando los aficionados compran *merchandising* de la marca del club o que compran entradas y abonos para asistir al campo a ver un partido de fútbol.

Además, las marcas que patrocinan a los clubes y los equipos se retroalimentan, ya que la primera gana mucho mercado y visibilidad por ser *sponsor* de un gran equipo, y la segunda hace que el equipo llegue a más personas por ser una gran marca la que es encargada de vestirle y despertando una carga pasional en los aficionados. En definitiva, el valor de marca que se crea tanto en los equipos deportivos como empresas y en las grandes marcas que los patrocinan, generan un compromiso y una fidelización mutua en los aficionados que hace que se retroalimente y que cada vez ambos lleguen a más público.

2.5 Fidelización de aficionados sin competiciones activas

Las competiciones deportivas duran casi todo el año, excepto un periodo muy corto de tiempo que se suele dar en verano, en el que los deportistas disfrutan de sus vacaciones. En el año 2020 tuvo lugar la pandemia del COVID-19, que impidió que se llevaran a cabo las competiciones y, por lo tanto, que no se jugara casi ningún campeonato durante unos meses de incertidumbre. Fue entonces, cuando los clubes y

equipos tuvieron que tomar iniciativas que les permitiera interactuar con sus aficionados para mostrar el compromiso que enlaza a equipo y seguidor.

Una técnica utilizada durante el parón futbolística fue la introducción de nuevos aficionados en la base de datos del club. Algunos clubes ingleses, entre los que destaca el Arsenal FC, crearon una especie de concursos interactivos que se realizan cada día en los que se podía acceder desde el enlace subido en todas las plataformas digitales del club. Consistía en una serie de cuestionarios cuyo premio era el seguimiento de la cuenta oficial del Arsenal en Twitter al aficionado ganador. La cuenta principal del Arsenal en esta red social cuenta con más de 15,7 millones de seguidores, siendo un premio muy original y a la vez un orgullo y alegría para el aficionado del club. Es una forma innovadora de premiar a los aficionados en tiempos difíciles y que mejor manera que hacerlo con tal reconocimiento digital, al no poder regalar entradas a partidos ni la posibilidad de conocer a grandes jugadores del equipo. De esta manera pasan de ser aficionados desconocidos a encontrarse en la base de datos del club (O'Reilly, 2020).

Otra manera de fidelizar aficionados fue a través de los retos que por redes sociales los grandes jugadores de fútbol hicieron virales. El reto que más se virilizó fue el *#StayAtHomeChallenge*. El reto consistía en dar toques en el aire a un rollo de papel higiénico, el cual realizaron la gran mayoría de estrellas futbolísticas. Con este simple hecho, animaron a los aficionados a practicarlo y subirlo a sus cuentas de las principales redes sociales, que, sin querer, generaron muchísimos comentarios y repercusión positiva para los clubes. Es una forma de hacer ver a los aficionados que se tienen que quedar en casa para que no se propague el virus y a la vez de mantener a los *fans* conectados con sus ídolos y así, mejorar su relación con los clubes en momento que por el contrario esta sería nula. (O'Reilly, 2020)

Otra técnica utilizada fue la de crear contenido y posteriormente subirla a las redes sociales para que los aficionados puedan entretenerse y disfrutar haciendo ejercicio. El Tottenham Hotspur, equipo inglés de fútbol, facilitó una serie de vídeos que consistían en entrenamientos adaptados realizados por sus principales estrellas, para que los aficionados pudieran realizarlo en sus casas. Estos vídeos eran subidos a sus principales redes sociales manteniendo el vínculo entre afición y club. Es una manera original por parte del club para mostrar a los aficionados el compromiso que te une a ellos y así, poder fidelizar y darse a conocer en un momento en el que todo gira en torno a las redes sociales por la imposibilidad de salir de casa (O'Reilly, 2020).

Hoy en día, existen muchas formas y técnicas de fidelizar a aficionados y se encuentran al alcance de cualquier club. Contar con iniciativas que fomenten el *engagement* de un aficionado es vital para conseguir, cada vez, más personas que sigan al club y, por tanto, acaben siendo consumidoras de este. No por ello, una persona que simpatice con el club va a comprar el carné de abonado o la camiseta oficial, pero si va a tener más posibilidades de hacerlo.

3. Elementos clave de la estrategia de *Fan Engagement* en clubes deportivos

3.1 Social Media

3.1.1 Qué es el social media

No podemos separar el concepto de marketing digital de la repercusión que los medios sociales tienen en nuestra sociedad tanto a nivel individual como colectivo ya que gran parte de nuestra interacción con la información tiene como fuente o herramienta principal los medios sociales.

Según Carr y Hayes (2015), las redes sociales son aquellos canales basados en internet que permiten a los usuarios de manera oportunista, interactuar y selectivamente auto presentarse, bien en tiempo real o de forma asincrónica con audiencias tanto amplias como restringidas, de las que se deriva un valor a partir del contenido generado por el usuario y de la percepción de interacción con los demás.

De manera más simple, podemos definir las redes sociales como las plataformas sobre las que interactúan, y socializan personas y comunidades, con el objetivo de compartir información, noticias e ideas de interés común. A diferencia de los medios de comunicación más tradicionales como la radio, donde el contenido es generado por un único y gran emisor, en las redes sociales el contenido es generado por una gran comunidad y es precisamente esta participación lo que lo convierte en medios sociales.

La creación y el desarrollo del social media no hubiera sido posible sin el desarrollo de la Web 2.0. El término Web 2.0 hace alusión a las aplicaciones web que ofrecen servicios interactivos en red (por ejemplo, blogs, redes sociales, compartición de fotos y videos) haciendo que los propios usuarios aporten, colaboren e intercambien información y contenido. La Web 2.0 hace que la interacción con los usuarios sea recíproca, pudiendo también ellos generar contenido e intercambiar información a

diferencia de lo que pasaba con la Web 1.0 que solo permitía la recepción de información para los usuarios por parte de los administradores.

Desde hace más de dos décadas han ido mostrándose y desapareciendo varios tipos de plataformas que permiten la interacción con usuarios de internet. (Stavros, Meng, Westberg, & Farelly, 2014). Parte de la exitosa globalización de los medios sociales se debe, sobre todo dentro de las sociedades occidentales, a una cada vez mayor accesibilidad de gran parte de la población a los medios tecnológicos que permiten su funcionamiento.

Las redes sociales están viviendo un periodo de crecimiento desmesurado y una gran popularización entre las personas, incluso, podríamos afirmar que existen generaciones que han vivido esta expansión desde su infancia e incluso desde su nacimiento. Según Dabija, Băbuș, Dinu y Lugojan (2017), la «generación Y» o «generación millennial» que son los nacidos entre 1980 y 1995, y la «generación Z» o «nativos digitales», personas nacidas entre 1995 y 2010, son las que destinan diariamente cada vez más horas al mundo virtual.

Por otra parte, según IAB Spain (2018), en el entorno español, un 85% de las personas que utilizan internet de entre 16 y 65 años utilizan las redes sociales, porcentaje que representa más de 25,5 millones de usuarios en España, siendo el móvil con un 95%, el dispositivo mediante el cual más se accede a los medios sociales por delante del ordenador (91%) y las tabletas (48%). Respecto a las cifras que se barajan del tiempo medio que dedica un usuario al consumo de los medios sociales al día, es de 58 minutos. Según el estudio realizado se ordenan así, de mayor a menor por su utilización las principales redes sociales: Facebook, WhatsApp, YouTube, Instagram y Twitter (Estudio Anual de Redes Sociales, 2018).

3.1.2 Cómo generar contenido de valor en las Redes Sociales

Hoy en día, es imprescindible generar un contenido que no pase desapercibido y que aporte beneficios al público objetivo al que va dirigido. Si los fans se encuentran ante un contenido de calidad, útil y veraz hará que despierte su atención e incluso, estos lo compartirán en sus redes sociales haciendo que su impacto y comunicación sea aún mayor. A continuación, se analizan 4 reglas básicas para generar contenido de valor.

- **Exclusividad:** Se debe aportar contenido diferente y si es único mejor. En los clubes deportivos, lo más recomendado es explotar la situación para mostrar a los aficionados lo que no podrán ver en otro lugar. Lo conocido

como “la vista del insider”, aquello que no pueden ver en la televisión o leer en los artículos deportivos. El objetivo es que una determinada comunidad pueda encontrar información única en tu perfil, que no haya sido expuesta en otro medio de comunicación.

- Explotar al máximo fotos y vídeos: A parte de ser un material exclusivo, ya que muchas fotos y vídeos solo pueden ser tomadas por el encargado de las redes sociales en entrenamientos, previa del partido y post partido. Originan mejores niveles de interacción, son de fácil consumición y viralidad. Por ejemplo, un vídeo en la plataforma de Facebook ocasiona 12 veces más de viralidad que los posts y los links de texto juntos.
- Relación con influencers³: Construir relaciones constantes y sanas con periodistas y personas influyentes cuyo impacto potencial es trascendental para viralizar nuestro contenido. Que en club establezca relaciones con un influencer hará que aumente su visibilidad, el tráfico en la página web, mayor impacto en las redes sociales e incremento en el número de ventas.
- El humor: Es uno de los medios que conduce con más facilidad a una comunidad amplia y vinculada entre sí. En un club deportivo, el enfoque y el tono de contenido humorístico tiene que complementar la estrategia de social media global del club, sin embargo, debemos tener en cuenta factores como la adecuación y el timing, principalmente cuando nos referimos a hechos específicos.

3.1.3 Los clubes de fútbol de élite y las redes sociales

La comunicación siempre jugó un papel fundamental en la organización de los clubes de fútbol, instituciones influyentes tanto a nivel económico como deportivo en la sociedad. En el ámbito de la comunicación y en concreto en las redes sociales, ha habido numerosos avances en los últimos años, formando parte esencial de los clubes de fútbol profesionales para conseguir mayor apoyo por parte de los aficionados y generar mayor confianza y relevancia mediática en la sociedad.

³ Es una persona que tiene la capacidad de movilizar opiniones y crear reacciones debido a la credibilidad que cuenta sobre una temática concreta. Son líderes de opinión y figuras mediáticas dentro de un área o sector. (Juan, 2020)

Acerca de la relevancia de Internet como plataforma comunicativa para el deporte, hay que señalar que los medios de comunicación ofrecen una plataforma de exposición para el deporte, que constituye una publicidad sin coste para promover la participación de un mayor número de deportistas, espectadores y consumidores (Moragas Spa, 2003).

Otras particularidades destacables de Internet son su “instantaneidad, multimedialidad, personalización e interactividad se muestran como los rasgos definitorios de los cibermedios deportivos en la comunicación 2.0” (Favaretto, 2014). Constituyó una gran revolución al ser el primer medio mediante el que se podía hacer llegar contenido de manera inmediata y personalizada a cualquier parte de planeta a través de múltiples medios.

En relación a la gestión y uso de las redes sociales por parte del Social Media Manager en los clubes profesionales, hay que tener un especial cuidado con la relación con el público. Uno de los objetivos más relevantes de los clubes profesionales de fútbol en el siglo actual es la fidelización de aficionados y simpatizantes, además de otros públicos que pueden producir cierto efecto que haga cambiar la gestión de marketing de estas instituciones.

Actualmente, prácticamente todos los equipos de fútbol y las federaciones nacionales de fútbol se encuentran presentes en las redes sociales más usadas en la sociedad. A cerca de la importancia de estar presente en las redes sociales se afirma que “la tecnología digital se introdujo en los gabinetes de prensa y comunicación a mediados de los años noventa del siglo pasado. Internet atrajo principalmente por su capacidad para almacenar un gran volumen de material, en múltiples formatos, y distribuirlo a gran velocidad al mismo tiempo que ofrecía a los organismos la posibilidad de dialogar directamente con sus públicos (Sánchez & Paniagua, 2013).

Acerca de la utilidad de las redes sociales para los clubes de fútbol profesional Lobillo Mora & Muñoz Vela (2016) afirman que:

“Como medio propio de los clubes de fútbol, las redes sociales son muy útiles, como en cualquier otra institución, por lo que se utilizan como herramienta de comunicación organizacional. Las nuevas tecnologías son continuamente utilizadas por las organizaciones deportivas, ya que éstas les permiten interactuar con sus públicos de una manera rápida, inmediata y eficaz. Al público al que nos referimos y con el que les permite esa interacción bidireccional son los medios de comunicación, aficionados, peñistas, accionistas, patrocinadores y anunciantes, periodistas, etc. “

Las redes sociales abarcan gran parte del trabajo dentro de los medios de comunicación de un equipo profesional de fútbol. Sobre la importancia y la rapidez de la presencia en las redes sociales por parte de los clubs se afirma que “Los clubs de fútbol con mayores ingresos del mundo desarrollan una estrategia de comunicación 2.0 en la gran mayoría de las redes sociales existentes” (Lobillo Mora & Muñoz Vela, 2016).

Algunos de los clubs hicieron su adaptación casi desde el comienzo de la red como es el caso de Youtube que comenzó en febrero de 2005 y en ese mismo año tres clubs con gran repercusión ya disponían de su propio canal como son Liverpool, AS Roma e Inter de Milán. Generalmente, todos los clubs profesionales han sabido adaptarse a los nuevos tiempos y nuevas redes sociales que han ido surgiendo, así como renovarse en aquellos medios más antiguos de la comunicación digital. (Castillo, Fernández, & Castellero, 2016).

Es importante destacar cuales son las redes con mayor número de seguidores por delante de Youtube, Instagram o Google Plus: “Las redes sociales con mayor número de seguidores que tienen los clubs de fútbol profesionales son Twitter y Facebook” (Armijos Delgado, 2015). Esta afirmación no es totalmente cierta a día de hoy: Los clubs más importantes de Europa como Real Madrid, FC Barcelona o Bayern Munich presentan más seguidores en Instagram que en Twitter, esto ocurre igual con los equipos más importantes del mundo. Equipos más modestos como el Real Valladolid o el Cádiz Club de Fútbol tienen más seguidores en Twitter que en Instagram. Esto sucede porque la red social de Instagram es una de las favoritas y la que más de moda está en estos momentos, por lo tanto, los equipos más conocidos tienen mayor impacto y mayor seguimiento en esta red social.

Las redes sociales suponen un medio que posibilita facilidades a los clubs de fútbol profesionales para llegar a los públicos, ya que permite a los clubs llegar a un público de gran importancia, no solo por cantidad, sino también por el nivel de fidelización que este presenta. Todas las entidades se encuentran disponibles en las principales redes sociales para comunicarse con estos públicos, en el que principalmente destacan los aficionados (Lobillo Mora & Muñoz Vela, 2016).

Facebook es la red social que reúne a más fans y simpatizantes de los clubs profesionales de fútbol, por delante de Instagram, Twitter, Youtube y Google Plus: “Por lo que se refiere a la presencia de clubs en la red social líder en el mercado (Facebook), el conjunto de los equipos analizados sumaba cerca de 50 millones de aficionados en ella a finales de enero de 2012” (Sotelo González, 2012). Actualmente, esta afirmación

sigue siendo totalmente cierta tanto en los grandes equipos como en clubes más modestos.

Otro factor que está cobrando gran importancia es la integración multimedia a través de la plataforma de Youtube. “Internet también admite la integración multimedia. FC Barcelona, Real Madrid, Sevilla FC y Real Betis tienen un canal propio en Youtube. Desde este canal, estas entidades pueden ofrecer a sus seguidores contenidos informativos y de entretenimiento variados” (Ginesta Portet, 2010).

Hoy en día, Youtube es una de las redes sociales con mayor número de visitas en sus vídeos a la hora del entrenamiento, esto es aprovechado cada vez por un mayor número de clubes para ofrecer contenido de partidos o retos entre los futbolistas que proporcionan un gran entretenimiento para los fans y al final, supone una mayor visión y expansión del club.

3.1.4 Social Media y Fan Engagement

Una de las labores más complicadas para las empresas es saber cómo mejorar el compromiso y la fidelización de los fans en las redes sociales, lo que denominamos *engagement*.

El *engagement* es un término originario del inglés y que su significado literal es compromiso. En el Marketing Digital y principalmente en Social Media, podríamos definirlo como el grado de compromiso que tienen los usuarios y consumidores con una marca, y que sin ninguna duda va más allá de la contratación de servicios o compra de productos.

Este término está ganando gran importancia en las empresas y equipos ya que las marcas necesitan de esta fidelidad por parte de sus seguidores o aficionados para poder establecer una relación duradera con ellos, haciéndoles sentir cada vez más parte de ellos e identificándose con los valores que los representan. El *engagement* en redes sociales se define como el nivel en que los usuarios interactúan con tu marca y, por lo tanto, son un indicador evidente del interés que generas en tu público objetivo y en el público en general.

Las redes sociales han asumido un papel fundamental dentro de las estrategias de comunicación de las entidades deportivas ya que les permiten llegar directamente a sus públicos y dialogar con ellos de un modo rápido y eficaz (Lobillo Mora & Muñoz Vela, 2016).

De esta manera, las redes sociales junto con el resto de nuevas tecnologías habrían originado un “nuevo ecosistema informativo en torno a la actualidad de estas entidades deportivas” (Olabe-Sanchez, 2015). Además, de las informaciones de los medios de comunicación tradicionales, los clubes han utilizado las redes como instrumento de marketing online, para emitir noticias y para narrar partidos (Sotelo González, 2012).

Gracias a estas plataformas digitales, los clubes deportivos pueden interactuar directamente con sus aficionados (Herrera-Torres, 2017; Cano-Tenorio, 2019; Abuín-Penas y Fontenla-Pedreira, 2020), tratando de mejorar la fidelidad con ellos. Las redes sociales permiten “estrechar lazos, acercar problemáticas y crear ese *engagement* tan buscado por parte de las empresas e instituciones con sus públicos” (Segarra-Savedra & Hidalgo-Marí, 2020).

Según afirma Herrera-Torres (2017), el *engagement* de los aficionados es un elemento clave en el mundo empresarial en tanto que facilita “un mayor éxito futuro, una mayor lealtad, una mayor tolerancia a los fallos de su equipo y se mostrarán más propensos a comprar productos relacionados con los mismos”. Estos autores sustentan la utilidad de comprender cómo interactúan los aficionados con los diferentes perfiles a los que acuden, si bien reconocen que “actualmente existe un déficit de trabajos que cuantifiquen de manera efectiva cual es el nivel de *engagement* que se logra a partir del uso de las redes sociales”, por lo que apuntan hacia la necesidad de seguir analizando posibles variables capaces de predecir el *engagement*, para con ello, poder determinar variables que puedan influir en el compromiso y la relación de los fans y seguidores de los clubes deportivos. (Herrera-Torres, Perez-Tur, García-Fernandez, & Fernández-Gavira, 2017)

Para Dolan, Conduit, Fahy y Goodman (2016), la implicación del usuario con las redes sociales se ha transformado en un resultado buscado en tanto que crea valor al contribuir a su contenido, por lo que se ha convertido en uno de los canales principales por el que las empresas se relacionan con sus clientes. Las variables que más se han utilizado normalmente para medir el nivel de *engagement* de los usuarios con las redes sociales son el número de “Me gusta”, “Compartir” y “Comentar”, mencionadas por numerosos autores (Bronstein, 2013; de Vries, Gensler & Leeflang, 2012; Hoffman & Fodor, 2010; o Valerio 2015).

Hasta fecha de hoy, las investigaciones en el ámbito deportivo han procurado relacionar el número de seguidores en redes sociales y sus interacciones con una serie

de factores online y offline. Valerio (2015) indica que la implicación con algunas actividades de Facebook está directamente relacionada con la que se produce en actividades del mundo real. Además, Lobillo y Muñoz (2016) señalan que el número de interacciones en Twitter, medida en términos de retuits y favoritos, es proporcional al número de seguidores de las cuentas. Por otra parte, Herrera-Torres (2017) encuentran una correlación positiva entre el número de victorias y el *engagement* en Facebook y Twitter, mientras que Sotelo (2012) señala también la existencia de correlación entre la posición en la clasificación de la liga y el número de seguidores online. Finalmente, Cano-Tenorio (2017) describe que son los equipos con más asistencia de público en sus estadios los que más seguidores tienen en sus perfiles oficiales en las redes sociales.

En resumen, las redes sociales son el principal indicador del *fan engagement* dentro del social media. Son la herramienta principal que trabajan los clubes para mantener a los aficionados informados de las últimas noticias y novedades del equipo y, a la vez, es una de las pocas formas que los aficionados pueden interaccionar y comentar cualquier opinión en las publicaciones de la cuenta oficial del equipo. Es cierto que la mayoría de equipos que presentan más apoyo en las redes sociales son los equipos punteros de las principales ligas europeas, pero hay técnicas y formas de llamar la atención teniendo menor apoyo en estas plataformas y así, ser cada vez más seguidores identificados y leales a los valores del club.

Por lo tanto, la repercusión de los equipos viene dada por el nivel que demuestran jugando. Además, esta influye para tener mayor apoyo en las redes sociales. En este sentido, los clubes más pequeños pueden aprovechar mensajes virales o la originalidad para captar la atención de un mayor número de aficionados.

3.1.5 Ranking de seguidores en las redes sociales

A continuación, mostraré en una tabla la lista de los clubes que presentan más seguidores en las redes sociales a fecha de enero de 2021.

Posición	Club	Facebook	Instagram	Twitter	Youtube	TikTok	Total
1	Real Madrid	110.9m	94.5m	35.7m	6.2m	4.2m	251.5m
2	FC Barcelona	103.2m	92.5m	35m	10.7m	6.6m	248m

3	Manchester United	73.4m	38.5m	24.1m	3.6m	1.2m	140.8m
4	Juventus	43.5m	45.6m	8.7m	3.1m	2m	102.9m
5	Chelsea	48.6m	24.8m	15.8m	2.5m	1.5m	93.2m
6	Liverpool	37.1m	29.4m	16.2m	5.4m	3.6m	91.7m
7	PSG	42m	32.5m	8.5m	2.7m	3.9m	89.6m
8	Bayern Múnich	51.4m	24.8m	5.2m	1.9m	3.8m	87.1m
9	Arsenal	37.9m	18.8m	16.8m	2.2m	0.7m	76.4m
10	Manchester City	39.9m	22m	8.9m	2.9m	2.2m	75.9m
11	Tottenham	19.6m	9.6m	5.4m	1.6m	1.4m	37.6m
12	Inter de Milán	27.4m	6.2m	2.3m	0.7m	0.8m	37.4m
13	Borussia Dortmund	15.1m	12.1m	3.7m	0.7m	1.4m	33m
14	Atlético de Madrid	13.7m	10.8m	4.8m	0.3m	2m	31.6m
15	Nápoles	4.6m	2.6m	1.7m	0.2m	0.3m	9.4m

Fuente: Elaboración propia

En el primer lugar del ranking, nos encontramos con el Real Madrid. El club tiene un total de 251.5 millones de seguidores entre todas las redes sociales. Cabe destacar que es el club con más seguidores en las tres plataformas más punteras que son Facebook, Instagram y Twitter. A parte de ser uno de los clubes más laureados, conocidos y con mayor cantidad de jugadores mediáticos en el planeta del fútbol ocupar el primer puesto no es casualidad, por ello, cuenta con un excelente equipo de marketing y uno de los mejores Community Manager⁴ del mundo, Nicholas Rigg.

⁴ El Community Manager es un puesto profesional que se encuentra por debajo del Social Media Manager según la jerarquía seguida por las empresas. Es la persona encargada del

El FC Barcelona ocupa la segunda posición de esta tabla, con un total de 248 millones de seguidores. Presenta cifras muy similares al Real Madrid en las tres grandes redes sociales, aunque un poco por debajo. Hacer una especial mención al ser los primeros en el ranking de Youtube y Tik Tok con 10.7 y 6.6 millones de seguidores respectivamente. Estas dos redes sociales son las últimas que se han incorporado a las tres grandes plataformas sociales y el Barcelona ha sido el club que mejor ha sabido explotar y aprovechar generando un contenido de interés y de entretenimiento para sus fans prácticamente de manera diaria.

En tercer lugar, nos encontramos con el Manchester United que cuenta con un total de 140.8 millones de seguidores en las redes sociales. Es el primer club inglés de la lista y se encuentra a gran distancia de los dos grandes clubes españoles que encabezan el ranking. Como novedad, ofrece en su página web un nuevo centro digital de redes sociales. Es un sitio en línea de su página web en la que los fans podrán ver y filtrar de manera sencilla todo el contenido ofrecido en sus redes sociales.

La Juventus de Turín es el cuarto equipo de fútbol en el ranking de seguidores con un total de 102.9 millones de seguidores. Es el primer club italiano en cuanto a la fidelización de aficionados en estas plataformas. Gran parte de este aumento de seguidores se debe a la incorporación al club de Cristiano Ronaldo en el año 2018. Cristiano Ronaldo es uno de los mejores jugadores de la historia y el que más apoyo tiene de los fans. A día de hoy, tiene 278 millones de seguidores en Instagram, unos números estratosféricos que repercuten directamente en la influencia del club en el que se encuentre.

El quinto puesto en el ranking lo ocupa el Chelsea con un total de 93.2 millones de seguidores en los medios sociales. Es el segundo equipo inglés en este ranking, muy seguido del Liverpool. Presenta unas grandes cifras en todas las redes sociales, la red que menos seguidores tiene respecto de sus competidores es Instagram. Se caracterizan por subir contenido diario y por numerosas publicaciones en tono humorístico.

marketing digital, por lo tanto, desarrolla gestión de la comunidad Online de una empresa, así como sus redes sociales. Debe seguir el plan marcado por el Social Media Manager creando y gestionando el contenido Online, comunicándose con la comunidad y siguiendo la planificación de las acciones de marketing digital. (Jose Manuel, 2017)

3.1.6 Estrategias de comunicación digital en el mundo del fútbol

Es importante disponer de estrategias de comunicación definidas para todas las entidades deportivas en la gestión de la comunicación. Acerca de la función directiva referente a la gestión de la comunicación de los clubes de fútbol profesionales y empresas relacionadas con el mundo del fútbol, Olabe (2015) afirma que “la función directiva encargada de dicha gestión es la del director de Comunicación, responsable de la política de transparencia de la entidad como vía de transmisión de los valores de la misma”. Es de vital importancia que el Director de Comunicación⁵ esté integrado en la estructura directiva de la organización, ejerciendo tres funciones básicas como son la función periodística, marketing y publicidad y las Relaciones Públicas.

Las organizaciones deportivas están obligadas a mostrar profesionalización en todos sus departamentos. Sobre esto, Gómez y Opazo (2007) señalan que a causa de la complejidad que se ha alcanzado en las funciones que desempeñan y las actividades que desarrollan, las entidades deportivas se ven obligadas a la incorporación de profesionales preparados para la gestión específica de dichas funciones.

En los grandes clubes, no es suficiente con mostrar buena actitud, pues se requiere de la planificación de las actividades a realizar, la formalización de los procedimientos, mayor concreción de los roles y funciones a desempeñar, excelente coordinación entre las diferentes áreas y un proceso establecido para la toma de decisiones. Todas ellas sumadas, llevarán a una mayor eficacia y eficiencia en la gestión de la organización deportiva.

Respecto el papel de los clubes profesionales de fútbol como gestores de la información y su estrategia de comunicación en Internet, Olabe (2015) resalta que los departamentos de Comunicación de las entidades deportivas deben contemplar en sus estrategias comunicativas que los soportes informativos surgidos de la evolución de internet están cambiando el modo en el que las audiencias asimilan la información deportiva.

La tecnología posibilita que en lugar de existir una audiencia uniforme que recibe información por medio de determinados canales, aparezcan múltiples audiencias fragmentadas porque el acceso a la información deportiva se encuentra multiplicado con

⁵ El director de comunicación, comúnmente conocido como dicrom, es un profesional cuya misión dentro de una entidad es organizar, planificar y gestionar la comunicación corporativa tanto interna como externa, creando un plan de comunicación que afecte de manera positiva a la empresa y generando una excelente imagen de cara al público. (Villalobos, 2021)

los medios sociales. Es por esto, que los clubes han tenido que adaptarse a la aparición de los nuevos medios que se pueden encontrar en Internet y a las nuevas formas de comunicarse.

Los equipos de fútbol profesionales, las federaciones nacionales de fútbol y los jugadores de fútbol profesionales deben tener un plan de comunicación establecido para la gestión de la comunicación en sus respectivas salas de prensa online y cuentas oficiales en redes sociales. Acerca de la importancia de poseer un plan de comunicación establecido previamente por parte de las instituciones, Salazar y Prieto (2015) establecen que las organizaciones que quieran alcanzar una comunicación efectiva en Twitter deben efectuar un plan de comunicación en el que se definan los objetivos y las acciones de comunicación que se van a efectuar. Los puntos que debe contener este plan de comunicación son establecer los objetivos de la comunicación, el qué se va a decir a través de contenido actual y de calidad, cómo lo van a decir, cuándo lo van a decir, quién lo va a decir y como medir el impacto que genera.

A pesar de su importancia, solo una minoría de los clubes de fútbol profesionales tienen en cuenta un plan de comunicación definido. Acerca de esto, Olabe (2009) señala que la mayoría de los clubes admiten que no existe un documento que recoja la estrategia comunicativa y marque las líneas de actuación a seguir, pero que, si se tiene presente a la hora de actuar, lo que lleva a pensar que los actos comunicativos que desarrollan están condicionados por la actualidad y el día a día del club.

En cuanto a las actuaciones prioritarias en marketing, hay que considerar comparar a los grandes clubes de fútbol con los equipos de fútbol modestos. Sanahuja (2013) indica que en el siglo XXI se ha dado la bienvenida al fenómeno del marketing deportivo. Según este autor, no todos los clubes de fútbol profesionales actúan de la misma forma a la hora de gestionar la comunicación y el marketing, pues hay entidades que manifiestan un comportamiento infantil e irracional, acarreando un crecimiento del déficit financiero.

En lo que respecta a las oportunidades que no están aprovechando los clubes profesionales de fútbol al no contar con estrategias bien definidas en el área de la comunicación Sotelo (2012) señala que habitualmente los clubes han mostrado interés para adecuar sus estrategias de comunicación a las nuevas plataformas de comunicación, aunque la mayoría no han definido sus estrategias online, lo que repercute en la pérdida de oportunidades a la hora de explotar de la forma más eficiente

la relación con los seguidores y aficionados, que tienen un papel muy activo en el conjunto de las redes sociales.

Una de las redes sociales con mayor repercusión para los clubes, federaciones y jugadores de fútbol es Twitter, por lo que es necesario una buena gestión de la comunicación siguiendo unas pautas determinadas. Según establece la agencia consultora Territorio Creativo (2011) y citado en Salazar y Prieto (2015) la información debe ser interesante, debe incluir hashtags⁶ e invitar a los seguidores a que hagan *retweet*, limitar los mensajes a ciento diez caracteres para que los usuarios puedan retuitear, anunciar las novedades, utilizar un lenguaje claro y sencillo para mostrar cercanía a los usuarios, evitar connotaciones negativas y palabras malsonantes, no abusar de tuits en inglés en comunidades hispanohablantes, crear un *feedback* entre el club y los usuarios y remitir las fuentes oficiales de la información emitida.

3.2 Sponsorship

3.2.1 Qué es el patrocinio

Cuando nos referimos a la promoción en el deporte, uno de los principales representantes sin lugar a duda es el patrocinio. Para conocer su origen nos tenemos que remontar a la antigüedad donde los “protectores” hacían posible que los artistas llevaran a cabo sus pinturas, retratos, esculturas, etc. A estas personas se les conocía como mecenas y entregaban a los artistas una dotación económica sin ningún interés a cambio, más que fomentar la cultura. Este movimiento, que nació gracias a Cayo Mecenas (protector de Virgilio y Horacio) hace 20 siglos, actualmente, con algunas modificaciones, sigue estando presente en nuestra sociedad (Femenía Almerich, 2012).

A partir de los años 70 y 80 es cuando el patrocinio tal y como lo conocemos hoy en día, empieza a tomar importancia debido a la alta repercusión que comienza a tener la comunicación, convirtiéndose en una forma de promoción fundamental para las empresas (Muñoz Bolaños, 2012).

De manera sencilla, el patrocinio es mantener un evento, actividad, persona o entidad suministrando dinero u otros recursos a cambio de algo; habitualmente, la

⁶ Un *Hashtag* es una etiqueta que se utiliza en las redes sociales para mostrar un hilo de respuestas y conversaciones alrededor de la palabra en cuestión con la que se utilice. Su uso es muy sencillo, simplemente consiste en poner una almohadilla antes de la palabra que queramos clasificar. Nos ayuda a clasificar y agrupar conversaciones en las diferentes plataformas sociales. (Serrano, 2020)

publicidad. A continuación, se expondrán las principales definiciones de patrocinio según los autores más ilustres y representativos:

El patrocinio es un medio de comunicación que permite vincular o promover una marca o una empresa, con y a través de un evento atractivo, para un público objetivo específico. La palabra evento atractivo esta siempre asociada a un espectáculo, en la más amplia acepción del término ya que este puede ser deportivo, musical, etc. (Salén, 1999).

Además, podemos afirmar que: “el patrocinio es un pacto o acuerdo de beneficios mutuos, que se basa en el suministro de recursos, bienes o servicios por un individuo o una organización a una persona o entidad a cambio de un conjunto de derechos que se puede utilizar en la actividad de comunicación, para el logro de los objetivos con el fin de conseguir beneficios comerciales” (Masterman, 2007).

Según Sandler y Shani (1989) definen el patrocinio de un evento como la provisión de fuentes (por ejemplo, dinero, personas, equipamiento) de una organización directamente a un evento o actividad, a cambio de una vinculación directa con el evento o actividad. La organización puede usar esta asociación directa, para lograr sus objetivos corporativos, de marketing u objetos relacionados con los medios de comunicación.

Desde otro enfoque, el patrocinio es además una relación jurídica que pone en contacto a un patrocinador y a un patrocinado para contribuir en la organización de un evento con una ayuda económica o material, y que, como compensación, puede servir al patrocinador como elemento para transmitir a través de un evento un mensaje publicitario, normalmente empleando los medios de comunicación (Carrogio, 1994).

La definición más válida para nuestro trabajo es la expuesta por Masterman (2007). El beneficio que se produce en un acuerdo de patrocinio es mutuo, es decir, para ambas partes. La empresa o marca que se quiere dar a conocer o mantener una posición en el mercado es la patrocinadora. Y, en este caso deportivo, el patrocinado sería el equipo o atleta que representa a esta marca empresa o entidad a cambio de un acuerdo, normalmente una remuneración económica.

Otro término que nos podemos encontrar con gran facilidad es el *sponsoring*⁷. No se diferencia del significado del patrocinio, pero es un término que se utiliza de manera más habitual en el mundo del deporte en Europa. (Clotas, 2003)

⁷ Como hemos mencionado anteriormente, es lo mismo que el patrocinio con la diferencia que el *sponsoring* se utiliza únicamente en el ámbito deportivo y su única finalidad es la publicidad.

Algunos autores defienden que existen diferentes tipos de patrocinios, como en el caso de Calderón-Martínez (2005) que distingue entre el patrocinio filantrópico y el patrocinio comercial. Estos investigadores, determinan el patrocinio filantrópico como una herramienta para la mejora de la imagen corporativa y el reconocimiento social en el contexto del ámbito donde se desarrolla este. Por lo tanto, se efectuaría una donación con el fin de beneficiar a los demás, de manera anónima por una entidad, y se entiende que es filantrópica porque se realiza de manera solidaria sin esperar fines comerciales.

Por otra parte, nos encontramos con el “Patrocinio comercial” como una herramienta que se utiliza para alcanzar objetivos comerciales tales como el aumento del conocimiento de marca o de las ventas (Sleight, 1989; Meenaghan, 1991; Sandler y Shani, 1993; Cornwell, 1995; Pope, 1998; Shank, 2005).

Si nos referimos al patrocinio filantrópico, debemos hacer una especial mención al “mecenazgo”. Como ya indicamos anteriormente de los mecenas, Del Bosque y de la Ballina (1998), diferencian entre patrocinio y mecenazgo, porque desde la perspectiva estratégica, cabe resaltar algunos elementos claves que los distinguen.

- Respecto a la imagen: El patrocinio busca ofrecer a la entidad, o a sus marcas, una revalorización de su imagen comercial, por lo que actúa prioritariamente sobre el consumidor. El mecenazgo defiende el papel público de la empresa en la vida social, por consiguiente, actúa ante la sociedad. En conclusión, el patrocinio presenta una perspectiva más comercial y el mecenazgo más social.
- Respecto al público objetivo: El mecenazgo se lleva a cabo sobre públicos más definidos que el patrocinio. Así es que habitualmente, las empresas consideran que el mecenazgo implica actividades que van enfocadas a una audiencia más limitada y el patrocinio se da con más frecuencia en eventos de audiencias más masivas.
- Respecto a la explotación publicitaria: El mecenazgo, debido a su propia naturaleza, limita rentabilizar el evento e incluso lo prohíbe. Mientras que el patrocinio tiene como uno de sus objetivos rentabilizar el acontecimiento a corto plazo.
- Respecto a la temporalidad: El mecenazgo busca de conseguir efectos favorables sobre la imagen a largo plazo mientras que el patrocinio trata buscar beneficios del acontecimiento a corto plazo.

En la siguiente tabla mostraré las principales diferencias de manera clara y visual:

Diferencias entre mecenazgo y patrocinio

Elementos claves	Patrocinio	Mecenazgo
Imagen	De carácter comercial	De carácter social
Público objetivo	Audiencia masiva	Audiencia limitada
Explotación publicitaria	Rentabiliza el evento	Limita o prohíbe su rentabilización
Temporalidad	Corto plazo	Largo plazo

Fuente: Elaboración a través de Del Bosque y Ballina (1998)

3.2.2 Primer patrocinio en el mundo del fútbol

Hoy en día, es muy raro encontrarse camisetas de equipos de fútbol sin patrocinadores, de hecho, se convierten en piezas de colección si las encuentras. Hace 50 años esto era impensable y lo más habitual era encontrar las camisetas sin ningún tipo de patrocinio que sustentaran a los clubes.

En un artículo publicado de Marketing Registrado explica cómo se produjo y quien fue el primer club en traer esta tendencia de los patrocinios que cambiaría el mundo del fútbol. Y no fue hasta el año 1973 cuando el Eintracht Braunschweig, uno de los fundadores de la Bundesliga Alemana, decidió estampar en su camiseta el logo de una marca que hizo revolucionar a los deportes y los negocios. Este club alemán y la empresa de bebidas alcohólicas Jaggermeister fueron los primeros en llegar a un acuerdo de patrocinio en el panorama futbolístico. Las cifras de la operación se sellaron en unos 100.000 marcos alemanes al año, lo que hoy en día corresponderían a unos 28.000 euros, según afirmó Lautaro Streck. Ocho años después, todos los equipos de la Bundesliga Alemana contaban con un patrocinador en sus camisetas, esto fue una tendencia con un impacto en los clubes tan relevante que se adoptó poco a poco en todos los equipos del mundo.

El camino para firmar este primer acuerdo no fue nada fácil. El Eintracht Braunschweig no pasaba por un buen momento económico y cabía la posibilidad de que el club desapareciera. Generar ingresos se había vuelto en una necesidad primordial para el equipo, ya que debía hacerse cargo de grandes contratos que tenían que pagar.

Fue ahí, cuando al empresario se le ocurrió la idea de colocar el logo de la empresa de bebidas Jägermeister en la elástica del equipo, pero a la Federación Alemana de Fútbol no le pareció buena idea y se negó a que esto ocurriera. A consecuencia de la negación, el club tuvo la idea de cambiar su antiguo escudo y reemplazar el león que antes lucían por un ciervo, el símbolo que esta marca de bebidas alcohólicas comercializa a nivel mundial.

A partir de ese instante el Eintracht Braunschweig pasó a ser un símbolo reconocido del marketing deportivo y a día de hoy se sigue comercializando por la repercusión que genera en la historia del deporte y los negocios.

Unos años después, fue el Liverpool CF el que repitió esta nueva estrategia de patrocinio. El equipo de Merseyside acordó con la entidad japonesa Hitachi un acuerdo de 100.000 libras esterlinas firmando un contrato de una duración de dos años. Para hacerse una idea del aumento en la cifra que han experimentado los acuerdos de patrocinio, podemos observar como este mismo club firmó en 2010 un contrato con Standard Chartered con un valor de 121 millones de euros con una duración de tres años, el cual ha sido prolongado hasta la temporada 2018-2019. Además, solo ha tenido cinco patrocinadores a lo largo de su historia, dato que revela la seña de identidad con la que se identifican y el prestigio que tiene el equipo ya que las empresas tendrán que pagar grandes cifras por ser *sponsor* del equipo.

Es importante resaltar que el ingreso de dinero no lo es todo para un club, podemos hacer una comparativa de estos dos equipos para ver su situación. Ambos clubes fueron pioneros en sus respectivas ligas para ser los primeros en firmar acuerdos de patrocinio, pero no los dos se encuentran en la misma situación deportiva actual. El equipo alemán, pese a ser revolucionario y que la entidad Jägermeister sostuviera al equipo durante más de diez años, la gestión deportiva no fue la adecuada y actualmente juega en la segunda división alemana. El equipo inglés, sin embargo, es uno de los equipos más importantes a nivel europeo y sus triunfos y resultados avalan una muy buena gestión tanto deportiva como económica.

Esta comparación afirma que los logros de un club no solo se consiguen a base de buenos acuerdos económicos con *sponsors* o *merchandising*, sino que tiene que acompañar a estos un excelente planteamiento en la gestión deportiva para así poder garantizar el éxito de la entidad en relación con sus recursos.

3.2.3 El patrocinio y el fan engagement

Los patrocinios aportan múltiples beneficios tanto para el patrocinador como para el equipo que se encarga de patrocinarlos, pero siempre deben de ir de la mano de estrategias de *engagement*. Los principales beneficios que obtienen los patrocinadores deportivos son visibilidad a corto plazo, mejora del posicionamiento de la marca en el mercado, incremento de la lealtad con el consumidor, incremento de las ventas, etc.

Para el equipo que se encarga de patrocinar a la marca, el principal beneficio que obtiene es la gran cantidad de dinero que ingresa por llevar la marca en su camiseta o haciéndole publicidad. No obstante, hay que tener cuidado con la marca que se patrocina ya que cuando se firma el contrato estamos creando un vínculo con esta y compartiendo y aceptando los valores con los que se identifica. Por lo tanto, por mucho dinero que genere un contrato de patrocinio, hay que tener en cuenta lo que conlleva vincularse con la marca y la aceptación que va a tener con sus aficionados, creando polémica y empeorando la fidelización con los aficionados.

Un caso controvertido y que empeora el *engagement* con los aficionados es el del patrocinio de las casas de apuestas de muchos grandes clubes de fútbol. Podemos observar como en La Liga Santander⁸ de la temporada 2020-2021, siete equipos tienen como patrocinador principal una casa de apuestas en su camiseta de partido. Esta cifra es record histórico de la competición, compartiendo cifra con la campaña anterior. Otra cifra alarmante es, que solo cinco equipos de La Liga Santander no tienen ningún tipo de acuerdo con una casa de apuestas, ya que la gran mayoría, aunque no sea como patrocinador principal, tienen contratos para anunciarse en el estadio o en el pantalón del equipo. Estos cinco equipos son el SD Eibar, Real Valladolid, SD Huesca, Getafe CF y la Real Sociedad de Fútbol.

Más alarmante es la situación en LaLiga Smartbank⁹, en la que tan solo seis de los veintidós equipos que componen el campeonato se encuentran sin publicidad de casas de apuestas en su indumentaria de partido. En esta revolución tiene gran culpa la

⁸ La Liga Santander es el nombre que recibe el Campeonato Nacional de la Primera División en España, que por motivos y acuerdos de patrocinio con el banco Santander acoge esta denominación. Se considera como la máxima categoría a la que puede aspirar un equipo a nivel nacional. (Doble, 2018)

⁹ La Liga SmartBank, es como se conoce por motivos de patrocinio a la Segunda División Española de fútbol. La categoría de plata del fútbol español recibe este nombre por una propuesta de productos y servicios del banco Santander destinado a personas jóvenes de entre 18 y 31 años de edad. (LaVanguardia, 2017)

empresa británica de apuestas William Hill, que ha llegado a un acuerdo con 12 equipos para lucir su publicidad en la manga izquierda de sus camisetas.

Dos claros ejemplos de son el Betis y el Rayo Vallecano. Ambos con una gran masa social y tradición y que han llegado a acuerdos con casas de apuestas para la campaña 20/21. En el caso del Betis, como patrocinador principal y en el caso del Rayo como *sponsor* secundario. Ambos equipos lo hicieron oficial en sus cuentas de Twitter, el Betis bloqueó la opción a responder en los comentarios y el Rayo obtuvo más de 1000 interacciones por parte de los aficionados y no fueron exactamente comentarios positivos ni de aceptación. Estos dos ejemplos manifiestan claramente que los clubes de fútbol buscan generar ingresos y que, normalmente, esto puede contra todo tipo de presiones por parte de los aficionados.

Un caso que mejora el *engagement* con los aficionados y que hace que la afición se sienta identificada con los valores del equipo es el de la Real Sociedad de Fútbol. En el año 2018, la entidad se decantó por hacer una encuesta a los socios vinculantes del equipo para introducir la publicidad de apuestas deportivas en la camiseta del conjunto txuri-urdi¹⁰. El 86% votó en contra y actualmente es uno de los pocos equipos que no cuenta con este tipo de *sponsor*. Es uno de los pocos equipos en los que se valoró la fidelización y tener una afición que se identifique con los valores del equipo por delante del dinero que supone estos controvertidos contratos.

Estos problemas y polémicas con las casas de apuestas deportivas desaparecerán para la próxima temporada en España puesto que, a partir de la temporada 2021-2022, ningún club podrá incluir un operador de juego como patrocinador.

3.2.4 Ranking de los equipos de fútbol que más ingresan por patrocinio

El impacto mediático que puede generar el fútbol a nivel mundial cada día es mayor y llega a unas cifras inimaginables de espectadores que ven este deporte. Es por ello, que las principales marcas más conocidas en el planeta están dispuestas a pagar acuerdos de patrocinio de cifras multimillonarias.

¹⁰ Txuri-urdi es el seudónimo perteneciente y relativo al equipo de fútbol de la Real Sociedad. Es el apodo que recibe el equipo donostiarra y el significado literal al castellano es blanquiazul, franjas de colores que representan su primera equipación. De esta manera, se le designa con este apodo tanto a los jugadores como a los aficionados de este club. (Fernández, 2017)

A continuación, expondré el ranking de los clubes de fútbol que más dinero generan por patrocinio en la temporada 2019-2020, ya sea por vestir al equipo con su marca o a través de acuerdos por lucir el logo de la marca en sus equipaciones deportivas.



Fuente: Elaboración propia

La Juventus de Turín ocupa el último puesto de esta tabla con un total de 93 millones de euros por acuerdos de patrocinio. El desglose de esta cifra se compone de 51 millones de euros desembolsado por la marca alemana Adidas para vestir al equipo y 42 millones de euros pagados cada año por la marca de vehículos estadounidense especializada en todoterrenos Jeep.

El Liverpool percibe una cifra de 98,5 millones de euros al año en patrocinios. Los *Reds* reciben 52,1 millones de la marca deportiva New Balance, encargados de vestirlos, y del banco británico de servicios financieros Standard Chartered 46,3 millones de euros por aparecer en su camiseta. Estas cifras de patrocinio aumentaron cuando el equipo se alzó con la Champions League en la campaña 2018-2019 alcanzando gran impacto mediático.

El arsenal cobra un total de 104,2 millones de euros por acuerdo de patrocinio al año. El encargado de vestir a los *Gunners* es Adidas pagando 57,9 millones de euros mientras que la compañía de vuelos Fly Emirates paga 46,3 millones de euros por aparecer en su camiseta como *sponsor* publicitario.

El Bayern Múnich genera 106 millones de euros al año en patrocinios. El club bávaro percibe 66 millones de euros de la marca de Adidas por su indumentaria y 40 millones de euros de la marca de telefonía alemana T-mobile por aparecer en su elástica.

El Chelsea gana 115.8 millones de euros por acuerdos de patrocinio deportivos. La marca estadounidense deportiva Nike es el encargado de vestirle generando en las arcas del club cada año 69.5 millones de euros mientras que la marca de llantas Yokohama Tyres paga 46.3 millones de euros para aparecer en su camiseta como *sponsor* publicitario.

Adentrándonos en el top 5 del ranking, nos encontramos con el Manchester City sumando una cifra de 127,4 millones de euros en acuerdos por patrocinio. La marca deportiva Puma desembolsa 75,3 millones de euros por vestir al equipo mientras que la aerolínea Etihad Airways paga 52,1 millones de euros por aparecer en la camiseta del equipo *Citizen*.

El Paris Saint-Germain percibe 135 millones de euros por *sponsorship* al año. La influencia y repercusión mediática de jugadores como Neymar y Mbappe han hecho que los acuerdos progresen de una manera descomunal. Y es por ello, que el encargado de vestir al equipo parisino es la marca deportiva Nike por un total de 75 millones de euros por temporada. Mientras que la agencia de viajes y turismo y seguros Acor Live Limitless abona 60 millones de euros por temporada.

En el tercer puesto del ranking nos encontramos con el FC Barcelona, quien percibe un total de 160 millones deportivos por acuerdos de *sponsor*. La marca deportiva Nike paga 105 millones de euros por temporada por vestir al equipo catalán mientras que Rakuten, la tienda online más grande de Japón ingresa en las arcas del club un total de 55 millones de euros por aparecer en su camiseta. Son cifras muy elevadas, pero es lo que tiene patrocinar al equipo con uno de los mejores jugadores de la historia del fútbol, Leo Messi.

En el segundo puesto aparece el Manchester United FC, obteniendo por patrocinios un total de 161 millones de euros al año, solo uno por encima del FC Barcelona. Los *Red Devils* ingresan 86,9 millones de euros por parte de Adidas,

encargada en vestir al equipo y 74,4 millones de euros de la marca de coches estadounidense Chevrolet. El equipo de Manchester ocupa el segundo puesto por la historia del club, calidad de jugadores e impacto que genera a todos los aficionados que tiene siendo el club inglés con más títulos.

En el primer lugar del ranking nos encontramos con el Real Madrid, que ingresa un total de 190 millones de euros por patrocinio cada temporada. El encargado de vestirle es la marca deportiva de Adidas, quienes desembolsan 120 millones de euros por temporada y el *sponsor* principal de su camiseta es la compañía de vuelos Fly Emirates que paga al club blanco 70 millones por campaña. El Real Madrid es el equipo que más dinero genera por acuerdos de patrocinio y esto se debe a que es el equipo que más historia tiene en el mundo del fútbol y a todo el impacto que lo rodea por ser uno de los equipos con más reconocimiento y aficionados a nivel mundial.

Cabe destacar que el análisis que hemos llevado a cabo se compone de la marca principal que se encarga de vestir a cada equipo y del *sponsor* principal en su camiseta. Todos los equipos cuentan con un gran número de patrocinadores e incluso con más *sponsor* en sus camisetas, pero de cifras mucho menores al encontrarse en un lateral de la camiseta.

Realizando un análisis de los datos obtenidos, nos encontramos en cuanto a las marcas que visten a los mejores clubes del mundo un mercado muy cerrado entre las dos marcas deportivas más reconocidas en el que se cuelan Puma y New Balance. La marca que más dinero invierte en *sponsor* deportivo es Adidas, con un total de 381,8 millones de euros repartidos entre 5 de los 10 equipos que hemos mostrado en esta lista. Cabe destacar que es la marca patrocinadora de los dos equipos que más generan por patrocinio, Real Madrid y Manchester United. En segundo lugar, nos encontramos con Nike, que ha invertido un total de 249,5 millones de euros repartidos entre 3 de los 10 equipos que ofrecemos en el análisis. Como curiosidad, estos equipos son el Barcelona, PSG y Chelsea que ocupan respectivamente el puesto 3,4 y 6. Haciéndose un hueco en la lista se cuelan Puma en el quinto puesto y New Balance en el noveno, compitiendo con las dos grandes marcas para hacerse un hueco y reconocimiento en el mercado deportivo. En conclusión, cada marca invierte en el club que crea que va a tener mejor imagen, creando un valor de marca y repercusión para promocionarse y crecer como empresa, no por ser el que más paga vas a tener mejores resultados económicos que otra empresa que pague menos.

Realizando un análisis de los principales patrocinios que aparecen en las camisetas como grandes sponsors publicitarios nos encontramos con gran variedad de marcas. Las empresas que más desembolsan en *sponsorship* son las compañías de aerolíneas con un total de 168,4 millones de euros patrocinando a 3 de los 10 equipos mostrados. Le siguen las empresas relacionadas con el mundo del motor desembolsando un total de 162,5 millones de euros presentes en 3 de los 10 equipos del ranking también. Entre estos, se encuentra Chevrolet siendo el *sponsor* del Manchester United y también el patrocinio más caro de todos como patrocinador oficial de una camiseta por delante del Real Madrid con Fly Emirates. El resto de patrocinadores no comparten relación entre sí y ocupan el puesto en el que se encuentra el equipo al que patrocinan. Entre ellos, hay compañías online, agencias de seguros, compañías telefónicas y compañías financieras.

Todos estos equipos, muestran más ingresos por la firma deportiva que viste al equipo que por la publicidad de la camiseta. Por ello, aumentar los beneficios pasa por intentar conseguir mayores cantidades de patrocinio en los *sponsors* principales de las camisetas de cada equipo.

3.3 Smart Stadium

Otro fenómeno que ayuda a prosperar en la fidelización de aficionados es la construcción y adaptación de los estadios deportivos en "*Smart Stadiums*". Este concepto, traducido al español como estadios inteligentes no es más que recinto deportivo donde coinciden el entretenimiento, la tecnología y el deporte.

Se asemejaría a una pequeña ciudad en la que los aficionados disfrutarían de una gran experiencia más que de un simple partido, que les sumergiera de lleno en el espectáculo para vivir las emociones de una manera mucho más intensa. Para que la estancia de los seguidores sea cómoda, un estadio inteligente tiene que contar con pantallas de la mejor calidad en las que se proyectan imágenes del encuentro repartidas de la mejor manera posible, un estadio conectado a internet que facilite el acceso a la red, avances tecnológicos en los que se incluyen el mejor sistema de luminosidad y unas instalaciones con todo lo necesario para que la estancia de los *fans* sea inolvidable, desde asientos cómodos hasta puntos de comida y bebida.

En definitiva, la disponibilidad de una infraestructura con la mayor tecnología y comodidades posibles para que el aficionado se vaya convencido de que el mejor lugar para vivir el partido sea en el propio estadio. (Herrera, 2020)

El enlace entre los antiguos estadios y los estadios inteligentes pasa por el desarrollo tecnológico y el cambio que esto supone principalmente en lo que se denominaría como los tres pilares fundamentales. En primer lugar, los jugadores necesitan de esta tecnología puntera para medir su rendimiento físico, actividad y estadísticas concretas. Por otra parte, el estadio será el elemento clave que conecte al jugador con el espectador mediante la implantación de red de Internet en el estadio que permita contar con Wifi para transmitir la información del partido a los marcadores y a los móviles de los aficionados de manera sencilla.

Por último, nos encontramos con el espectador, que será el encargado de transmitir y percibir la emoción del partido a través de esta nueva experiencia llegando a convertirse en embajador de la marca que representa el club que, hasta ahora, era algo reservado únicamente para los jugadores. (Cerezo, 2018)

El principal objetivo de estos estadios es mejorar la experiencia de los espectadores, pero trae consigo otros muchos beneficios como la reducción de la facturación en electricidad que conlleva la eficiencia tecnológica con la que se trabaja. Se podría pensar que tanto desarrollo tecnológico afectaría de manera negativa a los alrededores del estadio, pero estos avances, se realizan con tecnologías e infraestructuras sustentables que se basa en un correcto desarrollo ambiental de la zona que los rodea. (Herrera, 2020)

Uno de los primeros ejemplos de estadio inteligente que aparecen en nuestro país es el estadio Wanda Metropolitano del Atlético de Madrid. Las obras empezaron en el año 2014 y el primer partido que jugó el equipo fue en otoño del año 2017. El objetivo con el que se construyó el estadio era centrarlo de manera prioritaria en el aficionado ofreciéndoles una experiencia inmersiva. Las principales novedades que incluye son la iluminación 100% led que presenta y le hacen ser el primer estadio mundial con este tipo de iluminación al completo, con más de 20.000 mil puntos led. Este sistema de luz se llevó a cabo por las duras condiciones meteorológicas de la capital y por las ventajas que esto supone como por ejemplo el bajo consumo de esta iluminación que conlleva ahorro energético. Además, cuenta con 1.600 puntos de acceso Wi-Fi, mil kilómetros de fibra y pantalla gigante por todo el perímetro de más de 530 metros. Estas ventajas y sus novedosas y cómodas instalaciones para disfrutar de los partidos hacen de este lugar una experiencia única para los aficionados y así, ayudar a mejorar su compromiso por el club y fidelización. (Zurdo, 2020)

3.4 Big Data

3.4.1 Qué es el Big Data

El término *Big Data* nace con el gran aumento de datos informáticos que se generan en la actualidad. Podemos definir *Big Data* desde varios puntos como el ámbito tecnológico, el cultural, desde la revolución del conocimiento, como metáfora, como negocio e incluso desde el ámbito deportivo que más adelante trataremos como punto de interés del estudio.

La definición original la proporcionó Doug Laney, caracterizada por las 3V que son el volumen, velocidad y variedad, que superan la capacidad del software habitual para ser capturados, gestionados y procesados. Posteriormente se le sumaron otras 2V's más para así formar las 5V's y completar su definición. La primera definición que propuso este autor fue el conjunto de datos o combinaciones de conjuntos de datos cuyo tamaño (volumen), complejidad, (variabilidad) y velocidad de crecimiento (velocidad) dificultan su captura, gestión, procesamiento o análisis a través de tecnologías y herramientas convencionales. A continuación, se procede a analizar las 5V's para mejorar la comprensión de este concepto (Quesada, 2018).

La primera de ellas, el volumen, es la característica más indiscutible por lo que el propio nombre del concepto indica. Se define como las cantidades ingentes de datos que las organizaciones intentan obtener, para utilizar en la toma de decisiones. No existe un concepto claro de lo que se considera un volumen alto de datos, depende mucho del sector al que estemos haciendo referencia, lo que sí está claro es que sea cual sea la cantidad de datos que se consideren "volumen alto" actualmente, en un futuro será mayor.

La variedad hace referencia a los distintos tipos y fuentes de datos. Se debe aprender a analizar numerosos tipos de datos como son los datos estructurados, semiestructurados y no estructurados. Los datos surgen de múltiples formas como por ejemplo datos web, videos, registros en páginas, *tweets*, etc. (Quesada, 2018).

La velocidad hace referencia al tiempo con el que los datos son tratados. El *Big Data* proporciona una velocidad desmesurada para el análisis de datos que, posteriormente, serán utilizados para la toma de decisiones ya que ofrece respuestas de una forma rápida. Esta velocidad tan inmediata no podría darse con las antiguas tecnologías tradicionales (Quesada, 2018).

La veracidad alude a la autenticidad ante la incertidumbre de los datos. Existe una gran necesidad por parte de las empresas de lograr unos datos de alta calidad, pero algunos datos son de naturaleza imprevisible, aun utilizando los mejores métodos de limpieza de datos. Es fundamental ser previsor y hacer un plan de acción anticipado (Quesada, 2018).

El valor se refiere a la utilidad que proporcionan los datos una vez que se convierten en información. Puedes haber obtenido datos de gran calidad con el valor más importante, pero si los datos obtenidos no se corresponden con el objetivo del estudio, ese valor será en vano porque no corresponde con el plan de negocio. Por ello, hay que esforzarse en conseguir datos que sean útiles y que aporten valor al estudio realizado (Quesada, 2018).

3.4.2 Historia del Big Data en el deporte

Como todos sabemos, el *Big Data* tiene una historia relativamente corta por su tardía aparición y consolidación en el mundo del deporte. A pesar de ello, ha sido capaz de revolucionar y cambiar por completo el mundo deportivo. Su primera aparición tuvo lugar en los años 70 en el béisbol, cuando Bill James comenzó a analizar los registros históricos de los jugadores de béisbol en las grandes ligas americanas. A continuación, analizaremos los hitos más relevantes que han ido apareciendo a lo largo del tiempo y que sean de especial interés para el *Big Data* deportivo.

Como ejemplo, en el año 1972 fue fundada la empresa SAP en Alemania. SAP es un sistema informático que sirve para proporcionar información basándose en datos y analizando todo lo procesado. Su función es proporcionar la información necesaria para la toma de decisiones y para que puedan ser interpretados por los que los utilizan. En el año 2014, esta compañía de Software firmó un acuerdo con el Bayern de Múnich, equipo alemán de fútbol. SAP analiza en tiempo real el video del partido y distintos indicadores del mismo, como el porcentaje de pases acertados, la potencia o velocidad actual de los disparos y la distancia recorrida por cada jugador. Al final, genera informes en tiempo real que facilitan el trabajo al técnico a la hora de tomar decisiones. A través de sus aplicaciones consiguieron mejorar el rendimiento físico y la salud de la plantilla obteniendo una mejora del 70% en el rendimiento de su ERP que engloba la planificación de recursos empresariales y un 80% de mejora en la gestión de recogida de datos, análisis, reporte y planificación. Además, otro gran éxito que obtuvo SAP fue la contratación por parte de la Federación Alemana de Fútbol en el año 2014, saliendo campeones del Mundial de Brasil en ese mismo año. La Selección Alemana contó con

SAP Sports One, una herramienta para gestionar equipos deportivos, creación de las sesiones de entrenamiento, manejo del estado físico de los jugadores y el análisis del desempeño de los futbolistas. Esta aplicación, permitió al staff técnico¹¹ de la selección alemana recopilar y analizar datos sobre cada jugador durante los entrenamientos previos a la Copa del Mundo. En mayo de 2016 SAP lanza SAP Sports One para los países de América Latina, lo que supuso un gran avanza en el mundo del fútbol americano (Cacho-Elizondo & Lazaro, 2019).

Otro hecho importante fue la aparición de la tecnología *wearable*, la cual hace referencia al conjunto de aparatos y dispositivos electrónicos que se incorporan en algún parte de nuestro cuerpo con el objetivo de captar información. El ejemplo más claro es el chaleco que visten algunos equipos deportivos durante los entrenamientos y partidos y que disponen de sensores GPS, acelerómetros, giroscopios, cardiómetro, medidor de oxígeno o medidor de impactos. El primer aparato *wearable* que apareció en el mercado fue el reloj Pulsar P1 desarrollado por Hamilton en el año 1972. Posteriormente, fue la empresa australiana Catapult Sports, la que, en el año 2000, desarrolló el primer prototipo experimental de chaleco Wearable. Esta empresa pionera, puede presumir de ofrecer estos chalecos a más de 1800 atletas, entre los que destacan la disciplina de futbol americano o baloncesto y a muchos equipos del fútbol inglés, donde trabajan con 70 clubes como Tottenham, Leicester City o Chelsea (Cacho-Elizondo & Lazaro, 2019).

Sin lugar a dudas, el mayor éxito y mito producido en el deporte basándose en *Big Data* es el de Oakland Athletic en el año 2002. Un equipo de béisbol con el presupuesto más bajo de la liga que consiguió plantarse en la final de la World Series de una manera totalmente inesperada. El protagonista de esta historia es Billy Beane, quien fuera manager general del equipo en esa temporada, que junto a un joven graduado de Yale que le contratan para ayudarlo con los datos y estadísticas consiguieron este logro. Basándose únicamente en los resultados numéricos de gran cantidad de datos de todos los jugadores disponibles consigue seleccionar y reunir un equipo con unos jugadores sin estrellas ni grandes salarios pero que jornada a jornada consiguen ganar partidos y llegar a la final. Incluso se arriesga en cambiar la posición natural de jugadores haciéndoles jugar en otra posición en la que no habían jugado, pero las estadísticas

¹¹ El staff técnico o cuerpo técnico es un conjunto de profesionales y piezas clave que conforman junto con el entrenador, los integrantes de un equipo para la consecución de los objetivos y preparación del mismo a lo largo de la temporada. La figura más conocida es la del místico, pero todos son elementos fundamentales para su correcto funcionamiento. Se incluye al segundo entrenador, entrenador de porteros, preparadores físicos, analistas, nutricionistas, psicólogos, fisioterapeutas y utileros. (Bacallado, 2020)

indicaban que era una buena decisión. Lo que hicieron a través del *Big Data* y el análisis de datos fue encontrar una ineficiencia en el mercado deportivo, contratando a jugadores de los cuales ninguno era estrella, pero los datos analizados mostraban que sí eran los mejores en algo, y la suma de todos hizo que funcionaran bien como equipo. Este hecho fue el que revolucionó la nueva era del *Big Data*, siendo pionero en este sector (Ladrero, 2018).

3.4.3 Big Data en el mundo del fútbol

El *Big Data* orientado hacia el deporte supone la apertura de un nuevo mundo en el que el análisis de datos ayuda a mejorar el rendimiento de los deportistas y equipos, siendo pequeños datos los que hacen ganar partidos. El *Big Data* constituye una nueva etapa en la que la información y los avances tecnológicos se juntan para ser elementos resolutivos en el mundo deportivo.

El *Big Data* deportivo consiste en un conjunto de datos que, por su tamaño, complejidad, variabilidad y velocidad de crecimiento, no podrían ser procesados a través de herramientas tradicionales o convencionales. Por sí solo, el almacenamiento de datos masivos no tiene ningún significado, es el análisis de dicha información lo que convierte a esta nueva tecnología en algo realmente útil.

Tal y como hemos visto anteriormente, el almacenamiento y análisis de datos se utiliza en diferentes sectores. No obstante, en el mundo deportivo está consiguiendo una especial relevancia. La relación entre *Big Data* y deporte es relativamente reciente, desde hace unos años, los deportistas y clubes deportivos cuentan con analistas y herramientas de evaluación que son capaces de procesar elevadas cantidades de datos. Esta información se analiza con el fin de mejorar el rendimiento de los deportistas, sus rutinas de entrenamiento o la toma de decisiones durante los partidos, entre muchas otras finalidades.

El mundo del fútbol es uno de los más claros ejemplos en el uso del *Big Data* en el deporte. Durante un partido de fútbol se generan alrededor de 8 millones de datos y el ojo humano solo sería capaz de retener el 30% de esa información, además que el propio ser humano tampoco dispondría de la suficiente capacidad para retener toda esta información, por lo que se hace imprescindible el uso de la tecnología. El *Big data* en el fútbol se ha convertido en una herramienta indispensable. Los clubes cuentan con expertos en *Big Data* que recopilan y analizan la información obtenida con el objetivo de mejorar los resultados. De hecho, ya se está utilizando en los equipos españoles, en

concreto en La Liga, a través de un sistema que registra los partidos con 8 cámaras y ordenadores ubicados en diferentes lugares de los estadios siendo capaces de captar todos los movimientos, que posteriormente, son enviados a una central donde se analizan los datos. Este tipo de cámaras son capaces de captar veinticinco registros por segundo y adquirir datos como la capacidad física de cada jugador, datos técnicos y estadísticas.

Entre estos objetivos se encuentran: evaluar el rendimiento de los jugadores, procesar las estadísticas que se producen durante los partidos, analizar posibles fichajes en base a su rendimiento y diferentes variables como por ejemplo el historial de lesiones de un jugador y diseñar las estrategias¹² y tácticas¹³ en un determinado partido en base a la información disponible del rival.

Por ejemplo, si utilizamos el Big Data para saber que táctica tenemos que usar contra el próximo rival analizaríamos datos como la formación más habitual para disponer de la táctica que utiliza normalmente el entrenador contrario, porcentaje de posesión del rival para conocer si le gusta tener el balón o cederle a su rival, porcentaje de goles que marca al contrataque, mapa de calor para saber en qué zonas vuelca más el juego o mapas de calor de sus jugadores más determinantes para percibir por dónde se mueven las estrellas del equipo, goles de córner, duelos ganados por alto, media de altura del equipo para disponer de su poderío aéreo e infinidad de datos más que la nueva tecnología nos podría dar para preparar mejor los encuentros.

Para lograr sus objetivos, el *Big Data* utiliza diferentes técnicas de análisis en el deporte. La primera de ellas es la *data mining* o minería de datos, que permite la obtención de información camuflada para crear bases de datos a través de muy diversas fuentes. Esta información permite elaborar patrones, tendencias, correlaciones y detectar factores que en principio se encontraban ocultos y que contribuyen a la toma de decisiones. Otra técnica utilizada en el deporte es el *clustering* o agrupación de datos, cuyo objetivo es separar grandes cantidades de datos y agruparlas en conjuntos más pequeños para que sea más sencillo encontrar similitudes y establecer relaciones. Por

¹² En el ámbito deportivo, una estrategia se define como el proyecto a largo plazo que se elabora sobre una base y estudio previo determinado para la consecución de los objetivos finales. Cualquier equipo realiza su estrategia a través de una planificación pensada, para alcanzar las metas establecidas basándose en los factores que condicionan a las mismas. (Álvarez, 2003)

¹³ La táctica, en el ámbito deportivo, es un conjunto de mecanismos y procesos en el que se mezclan componentes físicos, técnicos, psicológicos y teóricos para poner una solución inmediata durante los enfrentamientos. A diferencia de las estrategias, las tácticas se realizan a partir de las acciones que está poniendo en marcha tu oponente, poniendo solución a situaciones puntuales que se dan en un partido. (Álvarez, 2003)

otra parte, nos encontramos Text Analytics, denominado análisis de texto en español, es un método de inteligencia artificial que permite analizar los datos en formato texto creados por personas, tales como correos electrónicos, contenidos y búsquedas en servidores web y análisis de eventos deportivos, extrayendo datos relevantes y prediciendo asuntos y palabras.

El *Big Data* en el deporte se presenta como un apoyo elemental para optimizar estrategias y mejorar el rendimiento tanto individual como colectivo. No obstante, en el mundo deportivo influyen muchas otras variables que no se pueden predecir o que los datos no pueden reflejar. Esto significa que el uso del *Big Data* en el deporte no es infalible y tampoco garantiza ganar siempre. Lo que sí corrobora es la capacidad de utilizar en beneficio propio todas aquellas variables que son controlables. Nunca se puede asegurar el éxito, pero sí optimizar el rendimiento para aumentar al máximo las posibilidades de ganar.

3.4.4 El *Big Data* orientado al fan engagement

Como hemos mencionado anteriormente, el *Big Data* es capaz de encontrar y analizar millones de datos a través de numerosas técnicas que ofrecen las nuevas tecnologías. Esto nos ofrece la posibilidad de contar con análisis exhaustivos no solo de los jugadores, como sería su información personal, datos de estadísticas en competiciones y en partidos jugados y el rendimiento individual que aportan al equipo, sino que también nos ofrecen datos de nuestros fans y aficionados. Este fenómeno del *Big Data* sería el orientado al *fan engagement*. Nos permite conocer datos trascendentales como la cantidad de personas que asisten al campo de fútbol en cualquier partido, la cantidad de abonados por temporada, cuáles son sus comportamientos y reacciones en la web del club, canal televisivo, sus móviles y en su social media pertenecientes al equipo.

Todos estos datos que se ofrecen de los aficionados, se consideran de gran valor para el club, pudiendo conocer mejor a sus fans. La información que se obtuvo del *Big Data* ayuda al diseño de posteriores campañas para los socios, conocer si los productos de *merchandising* son del agrado de los fans y tienen la personalización necesaria. Además, ayuda a la mejora de servicios en la que los *fans* se mostraron insatisfechos, ofreciendo servicios redefinidos y mejorados en ocasiones futuras que sean de su agrado. Obtener esta información es de vital importancia para así, poder mejorar el compromiso con los aficionados y fidelizar al mayor número de personas en el club, creando mayor vínculo entre aficionados y equipo gracias a la mejora que implicarían

estas técnicas para posteriormente, poder dirigir las campañas de marketing hacia el gusto de los aficionados. (Rethink, 2020)

El *fan engagement* orientado al Big Data implica una retroalimentación bidireccional en el intercambio de información, ofreciendo un *feed-back*¹⁴ en ambas direcciones. Por un lado, los clubes logran conocer mejor a sus aficionados a través de los parámetros de análisis, como hemos mencionado en el párrafo anterior. Por otro lado, son los aficionados los que conocen de manera detallada las estadísticas de su club o de la liga en la que éste juega.

Por ejemplo, el periódico Marca ha realizado un análisis de los diez ítems más destacados del *Big Data* de La Liga Santander 2020-21 que ha terminado recientemente. En este análisis, ponen a disposición de los aficionados los datos más relevantes y curiosos de esta campaña liguera que sin el *Big Data*, las personas seríamos incapaces de analizar al no disponer de los medios necesarios (Marca, 2021).

El primer dato que nos ofrecen es el del máximo goleador de la temporada. Como viene siendo habitual, Leo Messi ha sido el máximo goleador con 30 goles que le brindaron su quinto Pichichi consecutivo. A través del análisis de datos, podemos observar que este año tuvo menor puntería ya que ha necesitado un total de 196 remates, cifra incrementada este año. Este número de remates se traduce en un 6,53% de goles efectuados por cada remate del jugador. Otro dato de vital importancia es el logro del FC Barcelona que se coloca como equipo más goleador por sexta vez consecutiva liderando este ranking, a pesar de quedar terceros en la clasificación (El Big Data de LaLiga 2020-21, 2021).

Como podemos observar en la imagen siguiente, proporcionada por el análisis de datos del *Big Data*, contamos con una información de manera visual, muy interesante y fácil de ver, además de agradable para el espectador, donde analizan la actuación de Leo Messi y del FC Barcelona en el ítem goleador. Se analiza los cinco jugadores y equipos que más goles han marcado en la temporada 20-21, además de sus remates y la cantidad de remates que tienen que efectuar para hacer un gol.

¹⁴ Feed-back es un término de origen inglés cuyo significado literal es retroalimentación. Se define como un estímulo, respuesta o reacción que el receptor envía al emisor como respuesta al entendimiento al mensaje que el emisor le había formulado. Por lo tanto, es la respuesta que nos da aquella persona que recibe un mensaje como retorno del mismo después de su lectura. Es un término clave que hace referencia a la comprensión entre dos personas. (Delgado, 2019)

GOLES



JUGADORES 2020-21

	Goles	Remates	Remates x gol
1º Messi	30	196	6,53
2º G. Moreno	23	97	4,22
2º Benzema	23	123	5,35
4º Luis Suárez	21	104	4,95
5º En-Nesyri	18	78	4,33

CLUBES 2020-21

	Goles	Remates	Remates x gol
1º Barcelona	85	583	6,86
2º Atlético	67	459	6,85
2º R. Madrid	67	547	8,16
4º Villarreal	60	405	6,75
5º R. Sociedad	59	429	7,27

OTRAS TEMPORADAS

19-20 Messi	25	159	6,36
18-19 Messi	36	171	4,75
17-18 Messi	34	197	5,79
16-17 Messi	37	179	4,84
15-16 Luis Suárez	40	137	3,43

OTRAS TEMPORADAS

19-20 Barcelona	86	494	5,74
18-19 Barcelona	90	561	6,23
17-18 Barcelona	99	580	5,86
16-17 Barcelona	116	649	5,59
15-16 Barcelona	112	605	5,40

TOTAL GOLES

2020-21 953 • 2019-20 942 • 2018-19 983 • 2017-18 1.009 • 2016-17 1.024 • 2015-16 1.031

Fuente: Marca: El *Big Data* de La Liga 2020-21 (2021)

Los otros dos parámetros analizados han sido el máximo goleador de La Liga Santander y el equipo más goleador de las últimas cinco campañas, sin contar la actual. Con la coincidencia en ambos análisis, que tanto los máximos goleadores como los equipos más goleadores son del FC Barcelona, o es el propio equipo como tal. El último dato que proporciona esta imagen es la cantidad total de goles de La Liga en los últimos seis años, alcanzando la actual temporada un total de 953 goles, segunda cifra más baja de este registro.

Podemos afirmar que solo analizando uno de los diez parámetros disponibles hemos conseguido obtener una gran cantidad información y de gran utilidad para el conocimiento de los aficionados del fútbol. Sin estas nuevas tecnologías de análisis, el ojo humano hubiera sido incapaz de lograr retener tanta información útil para los aficionados de la Liga y de los clubes que en esta participan.

Conclusiones

El *Fan Engagement* es un término en el que, en su estudio, se aprecia la importancia de la fidelización de aficionados en el marketing deportivo. En este trabajo, se han definido diferentes elementos que son importantes a la hora de desarrollar una estrategia con respecto al aficionado y su lealtad. Esta última, en el fútbol y en cualquier deporte, depende, en gran parte, de la estrategia de *fan engagement* llevada a cabo.

En primer lugar, las redes sociales juegan un papel principal de información e interacción con los clubes y sociedades deportivas, e incluso, como medio de interacción durante el desarrollo de eventos deportivos. Estas son el principal indicador del *fan engagement* dentro del *social media* y de la estrategia a desarrollar por un determinado club deportivo, ya sea en la industria del fútbol o en cualquier otro deporte.

En este sentido, las redes sociales conforman la herramienta principal que trabajan los clubes para mantener a los aficionados informados de las últimas noticias y novedades del equipo siendo una de las pocas formas que los aficionados pueden interaccionar y comentar cualquier opinión en las publicaciones de la cuenta oficial del equipo.

Un elemento clave para la fidelización de aficionados es la visibilidad que aportan ciertas estrellas deportivas, entendidas como grandes deportistas que generan un alto nivel de notoriedad y que permiten que los aficionados quieran vestir la marca de un determinado club. Esto se traduce en un incremento del valor de la marca de un club y su transformación hacia una estrategia efectiva de *fan engagement*.

El *sponsorship* o patrocinio influye directamente en la percepción del aficionado y consumidor hacia un determinado equipo. El valor de marca que se crea tanto en los clubes deportivos como en las empresas generan un compromiso y una fidelización mutua en los aficionados. Contar con iniciativas que fomenten un patrocinio socialmente responsable es vital para conseguir una estrategia de *fan engagement* efectiva.

Además, los logros de un club no solo se consiguen en base a acuerdos económicos con patrocinadores, sino que tiene que acompañarse a estos un excelente planteamiento en la gestión deportiva para así poder garantizar el éxito de la entidad en relación con sus recursos. Un club debe asumir que, para fidelizar, se debe tener una afición que se identifique con los valores del equipo y que estos se reconozcan como responsables y éticos.

Otro elemento importante para lograr alcanzar el propósito del trabajo es el *Big Data*, el cual favorece tanto a los clubes como a los aficionados. La obtención de información de las estadísticas de los clubes que se ofrecen mediante las herramientas proporcionadas por las entidades organizadoras de los campeonatos en cada partido aporta, claramente, una mejora en el entretenimiento de los aficionados.

Conseguir que los datos se ofrezcan de una manera atractiva es muy importante para generar una respuesta positiva en el aficionado, así como conseguir su interacción con dichas cifras. Esto también ayuda a la fidelización de los aficionados a su club, mejorando el compromiso de estos hacia estos y atrayendo más y nuevos aficionados.

Por último, y en base, también, al resto de elementos, la experiencia del aficionado se considera de gran importancia para su fidelización. Existen diversas formas de disfrutar un evento deportivo y diferentes consumidores que lo disfrutarán en diferentes lugares. Por tanto, la capacidad de un determinado club u organización, de ofrecer una experiencia agradable, interactiva, entretenida y emocionante, ya sea online, por televisión o en directo, será clave para lograr fidelizar a un aficionado.

Se deduce, por todo lo expuesto, que las estrategias de *fan engagement* deben ser consideradas como un conjunto de elementos de marketing deportivo, los cuales deben implementarse de manera agregada para que dichas estrategias sean efectivas, tanto para generar una mejora en la percepción del valor de la marca de un determinado club o competición, como para incrementar la interacción con sus aficionados y consumidores.

Bibliografía

- El Big Data de LaLiga 2020-21*. (25 de Mayo de 2021). Obtenido de Marca:
<https://cutt.ly/7nkwBBx>
- Aaker , D. (1996). *Building Strong Brands*. New York.
- Aaker, J. (1997). Dimensions of Brand Personality. *Journal of Marketing Research*, págs. Vol. 34, pp. 347-356.
- Abuín-Penas, J. F.-P. (2020). Cómo interactúan los seguidores del Mundial de Fútbol Femenino 2019 en Instagram. *Las redes sociales como herramienta de comunicación persuasiva*, 213-227.
- Aguiar, F. M. (2003). *Marketing deportivo*. Grupo Editorial Norma.
- Alba Sanabria, C. (30 de Abril de 2015). *El Licensing como una herramienta del Marketing*. Obtenido de Social Media Acatlán: <https://cutt.ly/9b8DpVh>
- Alemania utiliza BigData para ganar el Mundial de Rusia*. (15 de Junio de 2018). Obtenido de E&N: <https://cutt.ly/GnojrfJ>
- Álvarez, A. (Mayo de 2003). *Estrategia, Táctica y Técnica: definiciones, características y ejemplos de los controvertidos términos*. Obtenido de Efdeportes: <https://www.efdeportes.com/efd60/tact.htm>
- American Marketing Association*. (1994). Obtenido de <https://www.ama.org/>
- Arango Olarte, A. (2019). *Revisión bibliográfica sobre el Marketing y el Marketing deportivo*. Bogotá: Universidad de Ciencias Aplicadas y Ambientales U.D.C.A.
- Armijos Delgado, K. (2015). *La comunicación en los canales digitales de los equipos de la Serie "A"*. Quito: Trabajo de Grado Universidad Central de Ecuador.
- Ayala, R. C. (2012). *Marketing y Fútbol. El mercado de las pasiones*. Esic.
- Bacallado, J. (5 de Octubre de 2020). *¿Quiénes conforman el cuerpo técnico de un equipo de fútbol?* Obtenido de LatinaAmericanPost: <https://cutt.ly/8nJpHnG>
- Balaguer, A. (27 de Agosto de 2020). *Agencia seo*. Obtenido de Qué es el engagement en Redes Sociales y Cómo Aumentarlo: <https://agenciaseo.eu/engagement-redes-sociales/>
- Benett, P. (1988). *Diccionario de términos de marketing*. Chicago: American Marketing Association.

Big Data en el deporte. Datos que ganan partidos. (17 de Noviembre de 2020). Obtenido de :IAT />: <https://cutt.ly/XnopSd0>

Big Data: ¿En qué consiste? Su importancia, desafíos y gobernabilidad. (2020). Obtenido de PowerData: <https://cutt.ly/RnfyknA>

Bronstein, J. (2013). Like me! Analyzing the 2012presidential candidates' Facebook pages. *Online information Reviuw*, 173-192.

Cacho-Elizondo, S. J.-D. (2019). *Big Data en el Futbol. El Nuevo Juego.*

Cacho-Elizondo, S., & Lazaro, J. (2019). *Big Data en el Futbol. El Nuevo Juego.*

Calderon-Martinez, A. F.-R.-G. (2005). Commercial and philanthropic sponsorship: Direct and interaction effects on company performance. *International Journal of Market Research*, págs. 75-99.

Camino, & Garcillán. (2014). *Marketing Deportivo.* Madrid: ESIC.

Cano-Tenorio, R. (2019). Gestión de la estrategia de Comunicación Institucional y Marketing en el escenario digital de los clubes de fútbol de élite de la UEFA. *Zer, Revista de Estudios en Comunicación.*

Carr, C. T. (2015). *Social media: Defining, developing and divining.* Atlantic Journal of Communication.

Carrogio, M. (1994). *El patrocinio: fuente de ingresos para el deporte y modo comunicativo para la empresa.* Barcelona.

Castillo, Fernández, & Castellero. (2016). Fútbol y redes sociales. Análisis de la gestión de Relaciones Públicas 2.0 por los clubes de fútbol. *Estudios sobre el mensaje Periodístico*, Vol. 22 Núm. 1.

Cerezo, G. (8 de Mayo de 2018). *En los Smart Stadium los aficionados podrán sentir lo mismo que sus ídolos.* Obtenido de La Mutua: <https://cutt.ly/Mn3PsX2>

Chadwick, B. y. (2007). *The marketing of Sport.* Pearson Education.

Cimarra, A. (2014). *El engagement en las redes sociales.* Barcelona: Unisport Management School.

Clotas, P. (2003). *Técnicas de patrocinio y de captación de recursos externos.* Universitat de Barcelona.

Consejos para poner en marcha una estrategia de Fan Engagement en tu club de fútbol. (23 de Diciembre de 2020). Obtenido de Rethink: <https://cutt.ly/5nketim>

- Cornwell, T. (1995). Sponsorship-linked marketing development. *Sport Marketing Quarterly*, págs. 13-24.
- Dabija, D. C. (s.f.). *Cross-generational analysis of information searching based on social media in Romania*. Transformations in Business and Economics.
- De Vries, L. G. (2012). Popularity of Brand Posts on Brand Fan Pages: An investigation of the Effects of Social Media Marketing. *Journal of Interactive Marketing*, págs. 83-91.
- Del Bosque, & De la Ballina. (1998). *Comunicación comercial: Conceptos y aplicaciones*. Madrid: Civitas.
- Delgado, I. (15 de Mayo de 2019). *Significado de Feedback*. Obtenido de Significados: <https://www.significados.com/feedback/>
- Dicue, D. (2012). *Caracterización general del proceso del marketing deportivo*. Cali, Colombia.
- Doble, E. S. (30 de Septiembre de 2018). *LaLiga Santander... ¿Por qué se llama así a la Primera División?* Obtenido de Clan de fútbol: <https://cutt.ly/EnLQNFV>
- Dolan, R. C. (2015). Social media engagement behaviour. *Journal of Strategic Marketing*, págs. 261-277.
- El gobierno restringe aún más las apuestas en el deporte*. (3 de Noviembre de 2020). Obtenido de 2playbook: <https://cutt.ly/PbZVjPi>
- Erat, P., Desouza, K., Kurzawa, M., & Schäfer-Juge, A. (2006). Business customer communities and knowledge sharing: Exploratory study of critical issues. *European Journal of Information Systems*, 511-524.
- Estudio Anual de Redes Sociales 2018*. (2018). Obtenido de IAB Spain: <https://cutt.ly/kbAqkKt>
- Favaretto, P. (2014). *Gli anni del design*. Italia: Mondadori Electa.
- Femenía Almerich, S. (2012). *La Gestión del Patrocinio Múltiple en el Ámbito Deportivo: Perspectiva Relacional y de Red*. Valencia: Tesis Doctoral, Universidad Cardenal Herrera.
- Fernández, J. (30 de Mayo de 2017). *¿Por qué somos txuri-urdines?* Obtenido de Diario de aficiones unidas: <https://cutt.ly/OnLmHd3>
- Football Money League. (2021). *Deloitte Sports Business Group*.

- Fornell, C. (1992). A national customer satisfaction barometer: The Swedish experience. *Journal of Marketing*, págs. 1-21.
- Galindo, G. (23 de Septiembre de 2020). *Menzig*. Obtenido de ¿Cuántas camisetas de fútbol tienen como sponsor principal a una casa de apuestas? Repasamos las tres grandes ligas europeas: <https://www.menzig.es/a/laliga-serie-a-premier-league-casas-apuestas-publicidad-camisetas/>
- Gilibets, L. (3 de Diciembre de 2013). *El marketing al servicio del deporte*. Obtenido de <https://cutt.ly/NbP5iSR>
- Ginesta Portet, X. (2010).). Los medios propios de los clubes de fútbol españoles. *n Estudios sobre el mensaje periodístico*, 154.
- Gómez, D. (8 de Noviembre de 2012). *Social media no traduce Redes Sociales*. Obtenido de <https://cutt.ly/zbAq5qr>
- Haras, Y. (22 de Marzo de 2020). *90min*. Obtenido de <https://cutt.ly/obFHaW8>
- Herrera, W. (12 de Noviembre de 2020). *¿Qué son estadios inteligentes, cuáles son sus beneficios y qué falta para tener en el país?* Obtenido de La Republica: <https://cutt.ly/Nn3YSwo>
- Herrera-Torres, L., Perez-Tur, F., García-Fernandez, J., & Fernández-Gavira, J. (2017). El uso de las redes sociales y el engagement de los clubes de la Liga Endesa ACB. *Cuadernos de Psicología del Deporte*, 175-182.
- Hoffman, D. .. (24 de Octubre de 2010). *Can You Measure the ROI of Your Social Media Marketing?* Obtenido de SSRN: <https://cutt.ly/zbBpZq3>
- Hollebeek, L. (2011). Exploring customer brand engagement: definition and themes. *Journal of Strategic Marketing*, págs. 555-573.
- Hutton, J. (s.f.). A study of brand equity in an organizational-buying contex. *Journal of product & Brand Management*, págs. Vol. 6 Num 6, pp. 428-439.
- Inboundcycle*. (s.f.). Obtenido de Social Media Manager: qué es, funciones y competencias en la empresa: <https://cutt.ly/vbF1OJp>
- Inboundcycle*. (2021). *Social Media Manager: qué es, funciones y competencias en la empresa*. Obtenido de <https://cutt.ly/vnJqSV6>
- Iruela, F. G. (Julio de 2019). *Marketing: las relaciones públicas en el deporte*. Obtenido de <https://cutt.ly/dbP4MF7>

- Jobber, D., & Fahy, J. (2007). *Fundamentos de marketing*. Aravaca, España: Interamericana de España, S.A.
- Jose Manuel. (2017). *Qué es un Community Manager, funciones y herramientas*. Obtenido de La Cultura del Marketing: <https://cutt.ly/xnCjKf9>
- Juan, C. (22 de Enero de 2020). *IEBS*. Obtenido de Qué es un influencer: <https://cutt.ly/JbF2bkX>
- Jurado Vélez, D. (2015). *Marketing deportivo - Una recolección de definiciones*. Medellín: Trabajo Fin de Grado, Institución Universitaria Esumer.
- Kahn, W. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, pág. 33.
- Keller, K. (Enero de 1993). Conceptualizing, Measuring and Managing Customer-based Brand Equity. *Journal of Marketing*, págs. Vol. 57, pp. 1-22.
- Keller, K., & Lehmann, D. (2006). Brands and Branding. *Marketing Science*, págs. Vol. 25 N°5, pp 740-759.
- Kotler, & Armstrong. (2007). *Fundamentos de Marketing*. Pearson.
- Kotler, P. (1998). *Fundamentos de mercadotecnia*. México: Prentice Hall.
- Kotler, P. (2003). *Marketing Management*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Kotler, P. (2006). *Dirección de marketing*. Madrid: Prentice Hall.
- Ladrero, I. (16 de Noviembre de 2018). *Big data y Business Analytics en el deporte*. Obtenido de Baoss : <https://cutt.ly/rmKKd1r>
- Lane, V., & Jacobson, R. (Enero de 1995). Stock market reactions to brand extension announcements. *Journal of Marketing*, págs. Vol.59 pp, 63-67.
- Lara. (6 de Agosto de 2020). *Merchandising deportivo: saca partido a tu marca y conviértete en referente*. Obtenido de Regalo Publicidad: <https://cutt.ly/UnCgsiA>
- LaVanguardia. (30 de Julio de 2017). *La Segunda División se llamará LaLiga SmartBank*. Obtenido de LaVanguardia: <https://cutt.ly/YnLWKmR>
- Lewis, B., & Sourelli, M. (2006). The antecedents of consumer loyalty in retail banking. *Journal of Consumer Behaviour*, págs. 15-31.
- Lobillo Mora, & Muñoz Vela. (2016). *El papel de las redes sociales en las estrategias de expansión de mercado en los clubes de fútbol españoles*. Trípodos.

- López, C. C. (1997). *Marketing y patrocinio deportivo*. Cáceres: Colección gestión deportiva.
- Lovelock, C. (2004). *Administración de Servicios*. México: Pearson .
- Marketing Branding*. (16 de Octubre de 2013). Obtenido de <https://cutt.ly/qbP7t2y>
- Marketing Registrado*. (1 de Junio de 2020). Obtenido de <https://cutt.ly/BbgdYSR>
- Masterman, G. (2007). *Sponsorship. For a return on investment*. Butterworth - Heinemann.
- Meenaghan, T. (1991). The role of Sponsorship in the Marketing Communication Mix. *International Journal of Advertising*, págs. 35-47.
- Moragas Spa, M. (2003). *El impacto de internet en los medios de comunicación y la industria del deporte*. Bellaterra.
- Mullin, B., Hardy, E., & Sutton, W. (1985). *Marketing deportivo*. Madrid: Paidotribo.
- Mullin, B., Hardy, S., & Sutton. (2007). *Marketing deportivo*. Badalona: Paidotribo.
- Mullin, Hardy, & Sutton. (2014). *Sport Marketing*. Human Kinetics.
- Muñoz Bolaños, S. (2012). Patrocinio y mecenazgo: creatividad y financiación. . *Jornadas Profesionales Asociación de la Prensa de Sevilla*, págs. 1-7.
- O'Reilly, D. (2 de Abril de 2020). *Cheetah Digital*. Obtenido de Cómo fidelizar a los aficionados al deporte cuando no hay competiciones: <https://cutt.ly/BnQCFtH>
- Olabe Sánchez, F. (2009). La comunicación no convencional en los clubes de fútbol. *Revista Internacional De Investigaciones Publicitarias*, 3(1), 121-135.
- Olabe-Sanchez, F. (2015). El gabinete de Comunicación como impulsor de la gestión comunicativa de los clubes de fútbol. *Revista de Mediterránea de Comunicación*, 83-104.
- Oliver, R. (1999). Whence consumer Loyalty? *Journal of Marketing* , págs. 33-45.
- Opazo, M. G. (2007). *Características estructurales de un club de fútbol profesional de elite*. IESE Business School.
- Paulo Da Silva, J. (23 de Diciembre de 2015). *La era del Big Data en el deporte*. Obtenido de Expansión Economía Digital: <https://cutt.ly/Nnoko2m>
- Pulido, A. R. (2018). *Estrategias de Marketing y su Efecto en el Crecimiento de un Club de Fútbol*. Islas Baleares: Universitat de les Illes Balears.

- Quesada, D. (2018). *Marketing Digital y Big Data*. Sevilla.
- Ratchford, B., & Vaughn, R. (1989). On the relationship between motives and purchase decisions. *Advances in Consumer Research*, págs. Vol.16, Núm 1, pp 293-299.
- Rego, L. (Noviembre de 2009). Consumer-based brand Equity and Firm Risk. *Journal of Marketing*, págs. Vol.73, pp. 47-60.
- Reichheld, F. (1996). *El efecto Lealtad, Crecimiento, Beneficios y Valor Futuro*. Barcelona: Ariel.
- Rethink*. (23 de Diciembre de 2020). Obtenido de Consejos para poner en marcha una estrategia de Fan Engagement en tu club de fútbol: <https://cutt.ly/XnQMRHb>
- Robert, N. (3 de Junio de 2012). *Patrocinio Cultural. Técnicas para la gestión y captación de recursos*. Obtenido de <https://cutt.ly/pbFMAZO>
- Salazar Puerta, S. P. (2015). Gestión y administración de la comunicación institucional en Twitter. *Anuario Electrónico de Estudios en Comunicación Social "Disertaciones"*.
- Salén, H. (1999). *La promoción de ventas o el nuevo poder comercial*. Ediciones Díaz de Santos.
- Sanahuja Peris, G. (2013). Planificación y estrategia de identidad corporativa en los clubes deportivos españoles. *Questiones Publicitarias*, 1(18), 126-143.
- Sánchez, M., & Paniagua, F. (2013). Estrategias de comunicación 2.0 en asociaciones profesionales. *Revista Mediterránea de Comunicación*, 21-25.
- Sandler D. y Shani, D. (s.f.). Olympic Sponsorship vs. ambush marketing. Who gets. *Journal of advertising research.*, págs. 9-14.
- Sedley, R. (2008). Customer Engagement Survey. *Report prepared for Ofgem*.
- Segarra-Savedra, J., & Hidalgo-Marí, T. (2020). Futbolistas en Instagram: Análisis del marketing de influencia realizado por los capitanes de Primera División en España. *Revista Internacional de Comunicación*, 34-35.
- Serrano, Ó. (5 de Febrero de 2020). *Qué son los hashtags y cómo usarlos en redes sociales*. Obtenido de Comma : <https://cutt.ly/xnJyqyU>
- Services, I. G. (2012). *Analytics: el uso de big data en el mundo real*. Madrid.
- Shank, M. (2005). *Sports marketing; a strategic perspective*. Pearson Education.

- Shank, M., & Lyberger, M. (2009). *Sports marketing: a strategic perspective*. Routledge.
- Smith, A. (2008). *Introduction to sport marketing*. Elsevier.
- Sotelo González, J. (2012). *Deporte y social media: el caso de la Primera División del fútbol español*. Obtenido de <https://cutt.ly/HbAtsth>
- Sproles, G., & Kendall, E. (1986). A methodology for profiling consumers decisionmaking styles. *Journal of Consumer Affairs*, págs. Vol. 20 Num , pp 267-279.
- Stavros, C., Meng, M., Westberg, k., & Farelly, F. (2014). *Understanding fan motivation for interacting on social media*. Sport Management Review.
- Tellis, G. (1988). Advertasing Exposure. Loyalty, and Brand Purchase. *Journal of Marketing Research*, págs. 134-144.
- Valerio, G. H.-M.-P.-M. (2015). The relationship between post formats and digital engagement:A study of the Facebook pages of mexican universities. *International Journal of Educational Technology in Higher Education*, págs. 50-63.
- Villalobos, C. (1 de Febrero de 2021). *Dircom: ¿qué funciones y responsabilidades tiene un director de comunicación?* Obtenido de Hubspot: <https://cutt.ly/hnJr4mJ>
- Werbel, R., & Newman, J. (1973). Multivariate Analysis of Brand Loyalty for Major Household Appliances. *Journal of Marketing Research*, págs. 363-389.
- Zurdo, J. (24 de Enero de 2020). *Lo inteligente es tener un estadio inteligente*. Obtenido de El País: <https://cutt.ly/5n3DI57>